

16+

Андрей Ковалев

Кто Я?

как заработать, работая на дядю

Андрей Валерьевич Ковалев

Кто Я? Как заработать, работая на дядю

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=38974690

SelfPub; 2019

Аннотация

В книге раскрыта история человека, связавшего себя со сферой продаж. Подробно и с оттенками описаны этапы становления человека как личности и специалиста по продажам. Охвачены важные аспекты Российского бизнеса, с примерами из конкретных сфер и направлений. Приведены яркие примеры "правильного и неправильного" руководства и способы адаптации к ним. Что важно, раскрыта модель поведения и отношения к происходящему, со стороны пользы и получения жизненного опыта. Книга будет полезна начинающим специалистам по продажам и людям, планирующим работу в сфере продаж.

Содержание

От автора.	4
Эпизод 0. Книгу буду писать! Зачем? Читать стало нечего...	12
Эпизод 1. Первая ответственность за первые деньги.	14
Эпизод 2. Работа, в которой нет развития – это рабство!	22
Эпизод 3. Мечтай! Пробуй! Действуй!	28
Эпизод 4. Определись с направлением, а внутренний навигатор проложит маршрут.	38
Эпизод 5. Кризис – это, тоже, точка для развития.	40
Эпизод 6. Уважай конкурентов.	57
Эпизод 7. Работая на дядю – рассчитывай только на себя.	68
Эпизод 7.1 – немного лирики.	76
Эпизод 8. Благодарю судьбу и получай сюрпризы.	82
Эпизод 9. Не зарекайся.	121
Эпизод 10. А никто и не говорил, что будет легко!	135
Эпизод 11. Пришло время разбрасывать камни.	156
Персональные благодарности.	163

От автора.

Я, Андрей Ковалев.

Спасибо Вам, что взяли в руки мою книгу и решили уделить время на её изучение! Уверен, что данная книга будет приятной для чтения и сможет помочь вам при прохождении своего жизненного пути. Основной темой, для этой истории, стал путь продавца, предпринимателя, менеджера, руководителя и директора. Именно этот, нелегкий путь, когда-то выбрал я, и ни разу не пожалел об этом.

Мне хочется быть честным с вами, именно поэтому я максимально точно, постарался донести свои мысли и чувства, и осознанием «Кто Я?».

Родился и вырос я в дружной и счастливой семье. С присущими днями рождениями, тортами со свечками и друзьями. Как и большинство мальчишек, я прислушивался и уважал советы отца и, естественно, игнорировал любые замечания мамы.

Получив высшее образование по специальности «Инженер-Программист», я, успешно, отработал «Системным Администратором».

Получил профессиональный опыт по специальности, но впоследствии выбрал коммерческое направление и вектор развития в сфере продаж. На протяжении последних десяти лет, я неустанно развиваю свои навыки и пробую новые

методы в продажах и управлении продажами. За весь срок, своего развития, мне посчастливилось поработать во многих компаниях, чьи имена и статусы известны, как в нашей стране, так и далеко за её пределами. Будучи частью общего механизма, я участвовал в «Общероссийских конкурсах», становился номинантом, победителем и призером. Неоднократно завоевывал призовые места на должности «Руководитель отдела продаж», даже, заслужил почетное звание и первое место в общероссийском конкурсе – «Лучший Руководитель отдела продаж» в две тысячи тринадцатом году. Пробовал свои силы в развитии различных направлений и в различных нишах продаж. Прошел нелегкий путь от стажера-менеджера до директора по продажам.

В процессе работы и получения новых знаний, успел и попутешествовать, как по России, так и по миру. Посетил пять интереснейших стран и более двадцати городов.

Мой отец – человек очень ответственный, как за свою семью, так и за свою профессиональную деятельность. Всю свою жизнь он посвятил сфере строительства и продолжает это делать, будучи уверенным, что – это вечный ресурс для заработка и материальной стабильности. По его мнению, строительство – было, есть и будет, и только в этом направлении есть надежная платформа для стабильности в жизни. Моя мама всю жизнь занималась и занимается бытовыми вопросами: порядком, культурой, атмосферой в семье, завтраками, обедами и ужинами. Можно сказать, что она создава-

ла погоду в доме и воспитывала во всех нас, очень важные, бытовые навыки. Мой младший брат, как и любой младший ребенок, неустанно копировал меня и старался быть похожим. Хотя со временем, его путь оказался совершенно другим, более ответственным и сознательным. Он выбрал медицинскую сферу и стал врачом-стоматологом.

В этой книге я поделюсь своими впечатлениями от жизни, начинаниями, идеями и мыслями. Что важно, все они приводили к конечным результатам и мотивировали меня на достижение нового. Так же, опишу на примере конкретных жизненных ситуаций, различные модели поведения и стратегические решения тех людей, с которыми мне посчастливилось поработать, как в подчинении, так и в команде. Разберу образы и характеры людей, благодаря которым, я тот – КТО Я сегодня. Это, действительно, были различные должности, в малом, среднем и крупном бизнесе: директора, собственники бизнеса, президенты и вице-президенты, руководители отделов и сотрудники административного состава.

Скажу честно, прежде чем получилась целостная история, пришлось переписать текст несколько раз, ведь творческий процесс практически бесконечен. На протяжении всего периода написания, в голову прилетали разные мысли и истории, отрывки и эпизоды, которые нужно было отфильтровать и добавить в контекст общей истории.

Я уверен, что каждый, кто хоть раз в жизни, брал в руки книгу, ловил себя на мысли, что, история, изложенная в

монологе – то есть, односторонней подаче автора – может утомить. Как принято говорить «не зайти», при прочтении определенного количества страниц:

не всегда увлекает больше, чем пятнадцать – двадцать страниц.

не всегда автор может заинтересовать читателя речевыми оборотами или образами героев.

Исходя из этого наблюдения, я рискнул построить свой текст, в формате диалога – общения с вымышленным собеседником. В виде интервью или собеседования при трудоустройстве на работу. Представьте пред собой сотрудника, скажем из HR-службы, девушку, женщину или наоборот мужчину, который задает вам вопросы, а вы увлеченно отвечаете на них, в надежде произвести правильное впечатление и занять желаемую должность.

А может, это просто, старый знакомый или одноклассник, с которым не виделись половину своей жизни. Или это диалог с самим собой – что, тоже, не редко встречается.

Вопросы, моего «вымышленного» оппонента, я заранее выделю более жирным шрифтом и поправлю курсивом. Ну что ж, поехали!

Кто Я? Не слишком ли многозначительный вопрос, на который нет точного и конкретного ответа?

Конечно, я согласен – считаю, что это именно тот вопрос, который может задать себе каждый в той или иной ситуации. Сколько раз я делал это, останется посчитать, дочитав мою

историю до конца. По моему мнению, вся наша жизнь складывается из пазлов, каждый элемент мозаики не случаен и имеет определенную закономерность, зависящую от наших дел и мечт. Падения и взлеты, удачи и провалы, подталкивают нас к одному важному вопросу:

Кто Я? Вопрос – заставляющий строить планы!

Кто Я? Вопрос – ценой в успех!

Кто Я? Вопрос – ультиматум!

Кто Я? Вопрос – вызов!

Этот вопрос – это единственный смысл, который заложен в написании книги?

Если копнуть глубже, начиная, например, с осознанного детства лет так с десяти – двенадцати, можно отчетливо вспомнить, те самые моменты-пазлы. Пазлы, которые собирались в мозаику, и начинали очерчивать будущий контур наших амбиций, желаний и ограничений. Рамки и правила поведения в школе. Правила внешнего вида, этикета, общения и выживания в сложном и непредсказуемом социуме.

Вспомните себя, каким были вы? Плыли по течению или гребли против него, мирились с общими порядками или сопротивлялись, ждали решения со стороны или старались решить вопрос сами?

Я, конечно, могу преувеличивать, ведь в школьные годы мало что можно решать самому, родители в большей степени

ведут нас и наставляют. Но внутренний голос уже начинает пробиваться наружу, и вместе с возрастными изменениями начинает диктовать нам кто мы по жизни. Как нам должно быть комфортно, какие ценности важны и как на это реагирую окружающие.

Только ли окружение диктует эти правила?

Я имею в виду всех людей, находящихся вокруг. Это и родители и бабушки с дедушками, братья и сестры, преподаватели и окружающие взрослые. Все они расценивают это – как, переходный возраст. И в лучшем случае не вмешиваются, а в худшем, лезут со всех сторон. Стараясь контролировать каждый шаг, мониторить всех знакомых, давать тонны советов и обострять, без того, острые углы в повседневном общении.

Этот период времен схож со следующими периодами взросления?

Скажу точнее, он является трамплином для взрослой и самостоятельной жизни. Я убежден, что в каждом из нас есть важный навык и талант, который может и должен быть раскрыт, усилен и быть полезным по жизни. Думаю, каждый слышал мудрость, что – талантами не рождаются, талантами становятся. Вспоминая свои школьные годы, назвать себя активным и самостоятельным, точно не смогу. Хотя, внутренний голос всячески боролся с внешним миром, но родители и, то самое окружение, гасили или сглаживали всяческие всплески. Я был достаточно усидчивым и терпеливым

ребенком, наблюдательным и выбирал друзей по интересам, а они выбирали меня.

Первые «карманные деньги», какие они были?

Я понимал, что такое деньги и откуда они появляются, что, сколько стоит, тоже понимал. Конечно, изредка мне доставались наличные, но их хватало разве что на мороженое или другую мелочь. Вообще, основным увлечением, лет до двенадцати, были конструкторы, особенно конструкторы от компании «LEGO» – считаю, они действительно развивают творческие навыки и ставят на место голову ребенка. Усиливают его логическое мышление и «инженерное» начало. Помню все наборы, которые покупал мне отец. Эти коробки были дорогостоящие, а серия «TECHNICS» казалась недоступной – как машина, импортного производства. Еще мне нравились машины, трактора и автобусы, настоящие, большие и пахнущие «76 бензином». И если была, хоть малейшая возможность посидеть за рулем, я был там. Ранний возраст тем и хорош, что можно пробовать много, а организм быстро усваивает материал и информацию.

Задача родителей, в этом случае, – следить за результатом и осознавать его перспективу, точнее, увидеть тот самый навык, рассмотреть тот самый талант, который может пригодиться ребенку по жизни. Наверное, с этим увлечением и был связан мой первый настоящий заработок.

Однажды, я и мой товарищ, нам было лет по тринадцать, два дня загрузили огромный «КамАЗ», направляющийся в

другой город. А загружали мы его кузовными деталями, это были автомобильные крылья, капоты и двери. Денег нам, конечно, заплатили намного меньше, чем было обещано. Урок жизни!

Интересно, а что главное в этот момент?

Главное, не нужно ничего бояться! И не думать: а что если не получится? Лучше подумать: а что я получу, если смогу это сделать, а что если рискну и получится? К таким выводам приходишь в осознанном возрасте, а лучше бы получать этот заряд уже с детства. Ведь, родители не так часто подбадривают своих детей, не дают им уверенности в происходящем.

Зачастую просто ругают, игнорируют и демотивируют ребенка, своим непониманием или незнанием сути и ситуации.

Чаще ставьте себя на место ребенка, как можно чаще! И пробуйте, пробуйте, пробуйте хоть что-то делать.

Эпизод 0. Книгу буду писать! Зачем? Читать стало нечего...

Как можно описать себя в текущем времени? Какой портрет человека можете нарисовать?

Кто Я сейчас?

человек, создавший семью,
человек, имеющий высокую ответственность,
носитель определенных знаний, умений и навыков,
специалист по продажам,
эффективный менеджер,
предприниматель,
тренер по продажам – развиваю этот навык!

Проводя самоанализ, перематываю события, вырываю из контекста моменты, которые привели меня к конечному результату или событию.

Продолжая эту историю, я буду описывать свои жизненные ситуации, мысли и даже чувства, которые, возможно, помогут вам получить ответы и составить портрет человека, стремящегося к постоянному движению, росту и саморазвитию.

И надеюсь, помогут разобраться в своих жизненных ситу-

ациях.

Эпизод 1. Первая ответственность за первые деньги.

С чего все началось? Какими были первые шаги и первые ошибки?

История знакомства с книгами началась у меня относительно недавно, но очень бурно. Недавно – это факт!

В тридцать один год, прочел первую книгу, втянулся и начал наращивать темп. Я имею виду умную литературу, книги о бизнесе и про известных бизнесменов. Раньше и представить не мог, что это случится. Я долгое время был «киношным» интровертом, считал, что только кинематограф позволяет углубиться в картинку. Помогает узнать историю, своими глазами и ушами.

Стал разбираться в работе режиссеров, с той уверенностью, что нет смысла в чтении, так как есть готовый материал с актерской подачей и почерком автора. А еще было важно, что фильм имеет рейтинг, награды, мнение критиков и зрителей. Вот с книгой история иная. Повторюсь, **так я думал!**

Учась в институте на факультете «Информатика и Телекоммуникации», я получал образование по специальности «Инженер-Программист». Отчетливо понимал, что за этим направлением будущее. Начало двухтысячных, время ста-

новления интернета в России и современных компьютеров с умным программным обеспечением. Не смотря на наставления отца, который всю жизнь связал со стройкой, и строил частные дома, коммерческие здания и многое другое.

Я не пошел по его пути. Мотивацией отца был тот факт, что стройка – это вечная ниша и в любое время, даже «военное». Всегда и везде, найдется, что и как построить. Согласен, но, не смотря на то, что я понимал процесс и помогал ему в свободное от учебы и «ничегонеделания» время, я видел другой горизонт. И вот, на третьем курсе нам, имею ввиду, студентам нашего университета, необходимо было пройти летнюю практику. Так я и нашел свою первую, настоящую, работу.

Да, отец помог мне с этим местом, так как он когда-то построил то здание, где мне предстояло начать работать.

Первая работа, та самая, настоящая, работа, началась в крупной компании. Компания занималась производством автомобильных запчастей.

На должность «Системный администратор» меня взяли при условии, что им нужен постоянный сотрудник, так как текущий скоро отправиться служить в армию. Возглавляли и управляли компанией два директора, с распределенным функционалом. Подчинялся я только одному, а задачи получал от обоих. Ежедневных дел, поручений, как и сотрудников на различных должностях, было множество.

Это была интересная история в три, с лишним, года опы-

та, проб и ошибок. Учитывая тот факт, что я был младше любого сотрудника, а сотрудников было около ста, то приходилось подстраиваться и моделировать свое поведение.

Какие правила помогали работать? Что спасало в той ситуации?

Спокойствие, рациональный взгляд, системность – эти факторы позволяли хорошо работать. Стоит упомянуть важный нюанс – личное ощущение. В то время, работа на должности «системного администратора» напоминала, точнее, ассоциировалась у большинства людей, с работой сантехника или иного сотрудника коммунальной службы. То есть моя должность совершенно не вязалась у людей с должностью квалифицированного сотрудника, разбирающегося в современных технологиях.

Повторюсь, что время было такое, когда эта индустрия только начинал развиваться в стране. Ни один из сотрудников компании не мог признаться, что это его рук дело, я имею в виду: якобы, случайно удаленный с компьютера документ или застрявший в принтере листок со скрепкой. Каждый раз приходилось разбираться в ситуации, выяснять причин следственную связь и решать вопросы. За все время работы, я начал разбираться в психологии и поведении людей, явно сформировал несколько готовых образов и точно понимал чего от них ожидать, в разных ситуациях. **Этот навык использую до сих пор!**

Работа кипела, авторитет в глазах коллег рос, немного

прибавилась и премия. Я был один в компании – сам себе режиссер. С учетом удаленности офисов, а их было шесть, я мог спокойно перемещаться по городу, успевая делать личные дела и проводить встречи. В редких исключениях, даже, использовал служебный транспорт или получал надбавку за бензин. Эти блага достались мне, через два года службы.

Главное распределять ресурсы и понимать, как устроена система. Тогда есть возможность работать интенсивно, находя время для саморазвития. Мой авторитет вырос и в глазах директоров, я стал получать более важные и личные просьбы, несколько раз вызывали с работой на дом. Для меня это был высший пилотаж, когда ты делаешь работу у директора дома, а потом пьешь чай с ним и его семьей. Можешь обсудить что-то личное, не связанное с работой.

Возвращаясь на двенадцать лет назад, вспоминая ту работу, я осознаю бескрайний опыт общения с людьми, который помогает мне сегодня.

Что оказалось самым важным, взятым с той работы?

Уметь хотеть. Звучит банально и резко, но это так. Уметь находить общий язык с разными людьми – это очень важно. Уметь проявлять свою вовлеченность в общении с ними и быть полезным. Я не получал высокую зарплату, у друзей заработок был выше, но я имел высокую вовлеченность. Я получал опыт и первые «полезные» ошибки.

Есть реальная история, связанная с «полезной» ошиб-

кой?

Да, конечно. Вот один из примеров, назову его: **не лезь в рабочий механизм!**

Толи от доброты душевной, толи от хорошего пятничного настроения, я решил провести профилактику на сервере. Сервер отвечал за связь между всеми офисами, на нем хранились все рабочие данные и рабочие программы. Вдобавок раздавал всем сотрудникам интернет и права доступа к внутренним ресурсам компании. Он исправно работал, но я решил сделать что-то полезное и, проведя внутреннюю надстройку и оптимизацию, перезагрузил систему (она ведь сама меня и попросила – в открывшемся окне, так и было написано: – изменения сохранены, – перезагрузить систему?). Эта процедура длится чуть дольше, чем простая перезагрузка домашнего компьютера. Я спокойно вышел на улицу, подышать и созвониться с друзьями, обсудить планы на выходные. Точно помню, что на субботнее утро был намечен поход с палатками на берег Волги. Шашлыки, веселая компания и отдых. Все темы и сроки я обсудил и вернулся в кабинет, но вместо горящего монитора, я увидел темный экран и какую-то ошибку на синем экране (типа – системный сбой).

Жизнь разделилась на, до и после, срочные попытки ни к чему не привели, судорожные перезагрузки системы вручную и тому подобное, короче THE END! Время далеко не рабочее, да еще и пятница, кому я нужен со своими проблемами? Звонок одному знакомому специалисту, другому, еще

и еще, в ответ одно – давай на завтра или это не быстро. – Как на завтра, – как не быстро, – мне нужно здесь и сейчас. Меня спас Эмиль, коллега, помогающий мне не первый год и работающий удаленно. Он самоотверженно приехал, оценил ситуацию и принялся мне помогать. Стоит упомянуть, он знал мою компанию не хуже меня и являлся внештатной кнопкой «SOS» – работающий в более крупной и масштабной компании «Начальником IT-отдела». Работа потребовала множества усилий, знаний, чтения профессиональной литературы, но конечный результат удивил даже его.

В итоге, за два дня мы перестроили всю систему, работа кипела на пару с кофейником. Поздним вечером следующего дня, мы закончили и нажали кнопку «Reset», после перезагрузки система «поднялась». Это было сравнимо с запуском ракеты в космос – для меня точно! Я не помню всех слов благодарности и радости, высказанных ему, но этот момент глубоко засел во мне. Я осознал, что **не стоит лезть в механизм, который итак работает!** А со временем усилил выражение, что **лучшее – враг хорошего.**

Итак, **Кто Я?** После такого приключения, я герой (сам для себя конечно). Герой – сумевший создать проблему, решить её, да еще и с привлечением сторонней помощи, получить жизненный урок и бесценный опыт. Воскресенье прошло дома, ведь в выходные был сильный дождь, и все остались без пикника. А вот понедельник начался, совершенно, обычно, единственный след нашего присутствия красовался

в мусорной корзине бухгалтера, ведь именно за ее столом мы пили кофе, что-то ели и решали текущие проблемы.

Чем запомнилось это место? Что можно будет вспомнить, через несколько лет?

Эту работу я помню, и буду помнить, как – первое и очень значимое место для меня. Тот опыт общения с людьми, та многогранная подчиненность и умение перевести конфликтную ситуацию в конструктив, в умение помочь и быть полезным.

Первый директор, как первый учитель – это навсегда! А мне повезло вдвойне. (с)

Одно из главных правил, с которым пришлось свыкнуться – точнее научиться. Всё нужно записывать. Записывать, то, что хочешь или будешь делать. Я с каждым годом всё глубже осознаю, что это очень полезно, а главное перспективно. Для примера, могу сослаться на множество бизнесменов, олигархов, богатых и успешных людей. Которые четко говорят – что все их цели, мысли и желания, когда-то были записаны на листок бумаги, в ежедневник или в телефон.

Мысли материальны – это точно! (с)

Работа на должности «Системный администратор», позволила закрепить знания, полученные в институте. Благодаря этому, я успешно закончил ВУЗ и узнал намного больше, чем в стенах учебного заведения. Главный навык, который я вынес из этой должности – это налаживание контактов. То есть, умение выстраивать отношения, находить точки кон-

такта, быть полезным и сглаживать конфликтные ситуации – переводя их в конструктив.

Отдельно, благодарю за эти фундаментальные знания и профессиональные качества, своих первых директоров: Аксенова Игоря Викторовича и Романова Дмитрия Владимировича.

Эпизод 2. Работа, в которой нет развития – это рабство!

К счастью, я понял это в раннем возрасте. Хотя, как сказать понял, люди и ситуации подвели меня под этот вывод. Отработав длительный срок на одном месте, получив достаточные знания в этом направлении, проявив себя и настроив процесс, обязательно нужен рост и развитие.

Развитие? Что это и в чем оно проявляется?

Под развитием я, конечно же, понимаю: новые знания, новые навыки, новый вектор, возможное повышение по должности, ну и конечно мотивация. Взвесив все варианты, я осознанно и настойчиво заявил о своем намерении покинуть компанию, что достиг своего максимума и планирую развиваться дальше, но в другом направлении. На тот момент мне уже было куда уйти. Ничего в противовес моих аргументов не нашлось и уже через день, я обучал стажера на свое место, а мыслями был там.

Там, это на месте торгового представителя в компании «КОМУС». На такой должности работал мой знакомый, звали его Артур. Хотя его опыт в компании был около года, намерение привести меня в команду «торговиков» было серьезным. Моя вовлеченность зашкаливала, руки тянулись,

начать новую работу. С первого дня я вник в процесс построения торговой команды, начал активно изучать наполнение каталога и тренировать общение по «скрипту». Ведь уже на третий день я поехал по своему маршруту, собирать заявки и знакомиться с людьми.

Не помню точно, сколько их было, но побегать пришлось много. Учитывая удаленность от нашего офиса до территории моего маршрута, я проводил в пути по два – три часа, остальное время, на ногах по району. В то время, точно помню, на большинстве офисов висели пугающие таблички – «торговым агентам входа нет». А в сочетании с остальными табличками, выглядело это, даже забавно.

«Запрещено: с едой, напитками, животными и торговым агентам».

И естественно, стоило тебе открыть рот, что ты представитель какой-то компании, в лоб прилетало – молодой человек, вы читать умеете. Приходилось идти на хитрость и больше общаться с коллегами. Их опыт и смекалка выручали меня. Выслушав несколько мнений, я сложил свой «бронебойный текст» и начал репетировать. Основой моего обращения служила фраза, – «в прошлый заказ канцтоваров, на складе перепутали артикул, и я пришел их заменить Что-то заменить короче» или – «Ваш руководитель ждет коммерческое предложение, мы сегодня должны определиться с заказом».

В большинстве случаев этого хватало и меня провожали к ответственным лицам. Но бывали и случаи проверки на

прочность, это еще больше закаляло и заставляло мыслить нестандартно. Визит в офис клиента, планировался, как захват по сценарию. Утренний прозвон, для того чтобы уточнить рабочее время и нахождение нужного человека. Далее планирование маршрута, и в путь! Я слышал много историй, как работаю «торговики», что они предоставлены сами себе, что работают до обеда, а после, хоть в кино иди. Мне так не удавалось, повторяюсь, уж очень далеко был мой маршрут. Так вот, в таком режиме, проб и ошибок я проработал пару месяцев. Шишек набил, опыт заработал, познакомился с интересными людьми. Но обещания о значительном приросте в зарплате не сбылись, даже больше, Артур написал заявление на увольнение, мотивируя свой поступок, что нашел на свое место нового человека, а сам устал кататься за копейки. Новый человек, как это понятно из истории – это я. В ходе событий стало ясно, что у него была договоренность с директором, который не хотел терять территорию и успешного продавца. И вот Артур замотивировал меня на эту работу, зная на тот момент, что я подыскиваю, что-то новое. Возвращаясь к обещанию, о приросте в моей зарплате, он так и ответил, общайся с директором. За два интенсивных месяца я получил зарплату меньше, чем на прошлой работе.

Серьезно? Как такое возможно?

Хотя нет, на момент начисления, сумма была приятно выше, но я не учитывал важного. Расходы на бензин значительно выросли, в сравнении с прошлой работой, так же произо-

шло и со штрафами ПДД, обедами и мобильной связью. Понятно, что в мотивации эти параметры учтены, но фактический расход бензина превышал топливный лимит почти в два раза. После несложных подсчетов, стало ясно, что новая машина, купленная за несколько месяцев до этой работы, медленно превратится в рабочую лошадь, с вытекающими последствиями. Уточнив у коллег, стало понятно, что это вполне естественно, и компенсация за бензин не всегда компенсирует, реальный расход топлива. Разговор с директором был коротким и конструктивным, ведь я подготовил расчетный лист, где подробно указал все параметры дохода и расходов. Высказал свое мнение о работе, о моей заинтересованности и желании продолжить. На возможный компромисс, в надбавке за значительно удаленную территорию, ответ был получен шаблонный. Условия по мотивации стандартны для всех продавцов, и территория распределена равномерно и «бла-бла-бла...». Я согласился с несправедливостью корпоративной политики, и отправился вслед за Артуром. Это не было сделано сгоряча – это был разумный поступок. И очень скоро, я нашел новое место. С Артуром я увиделся через два или три года, встреча была мимолетная.

Без обид, ведь Артур помог мне сделать шаг в сторону развития, в сторону пути по которому я иду и сегодня.

Поучительная история! Что осталось в памяти?

Кто Я? В тот момент, я был серьезно растерян, столкнувшись с непривычными обстоятельствами, ведь последние

три с половиной года, я работал в стенах одной компании, а сегодня такие перемены, да еще и так скоро.

Перемены только к лучшему – так я считаю и сейчас.

Работа на должности «Торговый представитель» – это отличная возможность, попробовать свои силы в продажах. Главной мотивацией на этой должности, является выражение – «Как потопал, так и полопал». Для начинающего «продавана» есть множество возможностей, чтобы проверить себя на прочность, работая в команде:

научиться «пробивать» закрытые двери (не бояться холодных визитов и звонков)

настроить свой речевой аппарат (грамотно излагать свои мысли)

достигать результата (иметь цель)

планировать свой день (договариваться о встречах, учитывая график работы клиента и собственный)

быть организованным (нести ответственность перед коллективом)

Коллективу компании «КОМУС» спасибо, за первичный опыт в продажах, за навык планирования рабочего времени и азы расчета мотивации.

Отдельно спасибо Артуру и директору Оксане.

Полезная история...

Я уверен, что многие из Вас слышали мотивирующую историю про двух мышей, барахтающихся в кувшине с молоком, когда одна утонула, а другая, взбила молоко в масло и вылезла!

Так вот, есть схожая по смыслу история, называется «grab bucket theory» – «теория ведра с крабами».

Вкратце, она о том, что крабы – настолько глупые животные, что поодиночке каждый из них легко бы выбрался из ведра, но когда один из них пытается из ведра выбраться, его же сородичи цепляются за него и затягивают обратно.

Пример:

Когда человек пытается бросить курить, а его друзья говорят «всё равно не получится» и протягивают сигарету – Бум, grab bucket.

Когда ты получаешь второе высшее образование, а коллеги удивляются, зачем тебе это надо, ведь на работе и так устаёшь – Бум, grab bucket.

Когда твои же собственные родители говорят тебе, что ты не потянешь, что ты (тебе это не нужно, ничего путного не выйдет) – да-да, grab bucket.

Увы, это человеческая природа, и ничего с ней не поделать, кроме одного – БЫТЬ СИЛЬНЕЕ ведра и лезть вперёд, даже когда тебя тянут назад сто человек.

Эпизод 3. Мечтай! Пробуй! Действуй!

Что было дальше? Какие сюрпризы ждали на пути?

Я попал на первое собеседование в крупную компанию, продающую иностранные автомобили, популярного Японского производителя. Эту вакансию нашел в интернете, причем, вакансий было несколько. Всего собеседований было четыре, каждую неделю я приезжал и общался с разными людьми из кадровой службы, администрации и руководителями. Все это напоминало отбор в элитные войска или что-то схожее.

Глаза горели. Видели бы вы меня со стороны! Человека, попавшего в шоу-рум одного из самых известных брендов в России, а, да, это была компания Тойота.

Пространство было огромным, людей было сотни, машины стояли и сверкали на специальных, ковровых подложках. Играла приятная музыка, все сотрудники ходили в деловой одежде, для клиентов была отдельная зона ожидания, всюду красивые растения, рекламные афиши и, конечно же, новые автомобили. Это впечатление надолго осталось со мной. Так же, как и запах нового автомобиля, который глубоко сохранился в память.

Так, о чем это я, а да, о собеседованиях. Точно не знаю, как, но я прошел все этапы, и мне вскоре позвонили с приглашением на стажировку. Я пришел в коллектив опытных продавцов, их было десять человек. Стажеров, было двое, я и Алексей. Алексей был старше меня, но радости в его глазах от этого меньше не было. Не скрою, на тот момент работа в такой компании была более чем престижна и привлекательна.

Хотелось бы услышать, подробнее, об этом пути! С чего он начался?

Итак, нас распределили за двумя старшими менеджерами, возглавлявшими команды продавцов. Испытательный срок был три месяца, и каждый месяц был подробно расписан.

Обучения, стажировки, тест-драйвы, промежуточные аттестации, изучение технологии продаж и производства автомобилей, история бренда Тойота и компании, в которую я пришел. В компании было несколько автосалонов, которые располагались на одной улице, друг за другом. Такое соседство позволяло расширить круг общения и ближе узнать автомобильный бизнес, глазами сотрудников массового бренда «Рено» и премиального «Лексус». Люди были интересные, замотивированные и позитивные.

Кто Я? Стажер – в одном из самых успешных брендов в автомобильном бизнесе, стажер – в одной из самых успешных компаний региона.

Итак, поехали!

Первое время приходилось привыкать к графику работы, он действительно был разнообразный. Один день начинался рано утром, а следующий с обеда.

Все было построено для удобства клиентов. «Клиентоориентированный бизнес» – как сейчас принято выражаться. Что удивительно, каждый, реально каждый сотрудник знал, что нужно делать и как делать, а еще и делать это хорошо. Начиная от порядка на улице и в шоу-руме, заканчивая подготовкой и выдачей клиенту его, нового автомобиля. Стандартов работы было много, так много, что приходилось учить, повторять или даже зубрить. С Алексеем мы встречались не часто, а когда выпадала общая смена, могли обсудить ситуацию и поделиться ощущениями от нового места. Нам нравилось – это точно. Помню, когда мы только прошли собеседование и нас приняли, Алексей пропал на две недели. И никто не мог пояснить, где он! Оказалось, что он сломал руку, какой-то несчастный, бытовой случай. Когда он вышел на работу, он рассказал мне, что очень переживал и не мог сдержать радости. Ведь были мысли, что ему откажут в трудоустройстве.

Итак, мы освоились и уже через месяц получили первые планы личных продаж, это было очень волнительно. По каждому продавцу велась статистика, на доске, в кабинете руководителя. Каждый вносил туда свои результаты о проданных и зарезервированных автомобилях за весь рабочий день.

Как это было? Какие, были, впечатления от происходящего?

Это было круто, и очень динамично. Напомню, что в коллективе, уже, работало двенадцать продавцов (с учетом меня и Алексея), и каждый день, в среднем, на работе было шесть – семь человек.

Конкуренция, взаимовыручка и мотивация, вот что двигало каждого на результат. Но, как гласит пословица – **«чем глубже в лес, тем толще партизаны»**. А значило это следующее, что в любом коллективе есть лидер или самый успешный продавец. А ведут себя такие люди себя по-разному, кто-то носит большую корону, а кто-то способен и коллеге помочь в конце месяца, накинуть пару, из своих машин, для выполнения плана. Итак, наш лидер был в короне и на коне. Кто это допустил, не знаю, но терпеть ситуацию приходилось многим.

Представьте, как же хочется молодому «продавану» начать работать и зарабатывать, а тут такая «дедовщина». Но, ближе к делу. Это был Юра, тот самый «звездный продавец», один из старичков в коллективе. Он действительно был крут, он был системным, грамотным и имел большую клиентскую базу.

Так вот, видимо эти качества и давали ему полномочия для максимальных резервов, самых ликвидных моделей на складе. Выглядело это примерно так, не утрирую. Стоило залезть в онлайн склад – программу для поиска и брониро-

вания автомобилей, чтобы посмотреть нужную для клиента модель, и о чудо, она под резервом.

Резерв давал возможность отложить машину на один день, под конкретные, внесенные, личные данные клиента. То есть, нужно заполнить рабочий лист – форму для заполнения тех самых данных и приложить копию его паспорта. Как он решал эти моменты, уже не интересно, но тогда очень хотелось, откровенно поговорить. На любой вопрос из коллектива, – «Юра, а когда машину оплатят?», он уверенно говорил – сегодня.

Уверенности придавали строгие очки и рост почти два метра. Резерв – это был мощный инструмент для выполнения плана, но нельзя этим пользоваться долго, ведь десяток человек был заинтересован в продажах. Так вот, начались частые переговоры с ним, на счет откровенного «беспредела». Скажу сразу, кроме надрыва своих нервов нам ничего не светило. Помимо Юры, оборону держал и наш руководитель отдела, звали которого Владислав. Когда пахло жареным, машину можно было забрать, но под точный срок продажи, а учитывая плотный трафик покупателей и бесконечные звонки на телефон, ажиотаж был конкретный.

Такое не может происходить постоянно, не так ли?

Вспоминаю минуты удовольствия, редкие, но все же. Когда пару раз Юра не выходил на работу по две – три недели, находясь на больничном. **Закон сохранения энергии ра-**

ботал и в его случае. Юра активно занимался волейболом и баскетболом, его рост я уже указывал, и вот пару раз на тренировках или соревнованиях ему смачно прилетало.

Бровь, глаз, челюсть, я согласен, что злорадничать – плохо и некорректно, но коллективный восторг был неопишуем. Парни были, очень, адекватные и отзывчивые, помимо того, что структура заставляла помогать ближнему своему, так и еще людей подбирали хороших. Каждый готов был помочь, с выдачей, в твой выходной или больничный, пройти с твоими клиентами тест-драйв, если еще одни твои клиенты уже готовы перейти к договору и предоплате. Мне, как начинающему «продавану», они реально помогали. Но такие «Юры», не редкость для большинства коллективов, ирония судьбы, что мне еще придется с ним поработать, в другой компании. В таком ритме, я работал уже несколько месяцев, интересно было всегда. Кухня автосалона – это отдельный мир, который быстро прибрал меня к своим рукам. Люди приходили разные, из различных сфер бизнеса и структур власти. Что интересно!

Интересно было узнать формы и модели поведения людей. Общение с новым клиентом могло достигать двух – трех часов, множественные сравнения цветов, двигателей, форм кузова и типов привода. Люди раскрывались не сразу, но стоило нащупать их болевую точку, как картина мира менялась.

Я усвоил одно правило, одно из многих и важных, что если пришла пара людей или сразу семья, то нужно выделить

вожака. Но сделать это, сразу, сложно, требуется очередь вопросов, сравнений, описаний и аргументов.

Но как только потенциальный покупатель выходит из тени своей жены или наоборот, наступает самый важный момент переговоров – отработка возражений, на пути к закрытию сделки. Факторов работы продавца много, этому учат в компаниях и на тренингах, но свой собственный опыт бесценен. Близился период моей финальной аттестации, знания требовались колоссальные. Вот, например, моделей машин было пару десятков, каждая имела различные двигатели, цвет и форму кузова, страну производства, виды привода и особенности эксплуатации. Цвета кузова не назывались, как принято думать «белый» или «зеленый». Каждому цвету соответствовал трехзначный код (B2F – например), отделка салона кожа-ткань также была под своим кодом. В общем, было что поучить и я учил, что не мог выучить – вызубрил. Аттестацию принимал исполнительный директор компании и руководитель отдела продаж. Момент волнительный и переносился, раз пять, что еще сильнее усугубляло отношение к моменту. Но все прошло хорошо, без замечаний не обошлось, и три месяца, точно, не прошли даром.

И вот, пройдя это испытание, естественно встал вопрос? Кто Я?

Я, специалист по продажам новых автомобилей первой категории, в трудовой так и записано. С Юрой отношения устаканились и приняли профессиональный почерк, ведь и у

меня появились полномочия для резерва и собственная клиентская база, набитая за несколько месяцев. Близился новый год, была середина Ноября две тысячи восьмого года. Я уже полгода работал в компании и зарабатывал опыт. Помню момент, когда всех нас, имея в виду коллектив всех трех автосалонов компании, собрал генеральный директор. До этого момента, я видел его пару раз и однажды, при встрече, он даже, пожал мне руку. Но это не значило, что он был высоко над всеми, это структура так построена. Так вот, в сервисной зоне одного из автосалонов собралась эта армия людей, из трехсот человек. Это было сильно!

Рядом все должности, от уборщиц до руководителей и начальников, а спикер один. Передам краткий смысл этого мероприятия. Наступал две тысячи девятый год, а его уже заранее пророчили «кризисным». Продажи падали, людей сокращали, вот и до нашей компании дошла очередь, принять объективные и срочные меры. Я слушал каждое его слово, но не мог до конца осмыслить масштаб сказанного, эта речь сидит во мне и сейчас, и **она пригодилась мне позже**. На тот момент он озвучил количество людей, с которыми придется попрощаться, для экономии затрат и сохранения бизнеса. И что для полноценного расчета персонала и выплаты премий и окладов, он продает, свои, личные автомобили. Параллельно, он не обошел вниманием тех, кто реально заслуживал внимания. А это – те люди, благодаря которым развивался его бизнес. Каждый получил приятные подарки

и благодарности. Но это вкратце, ведь, реальных мер было принято гораздо больше. На себе я ощутил это быстро. Через неделю, будучи на работе, не нашел своей фамилии в графике работы на Декабрь.

Подло? Не знаю, но точно неприятно!

Что самое неприятное, это момент, как я узнал. После общения с клиентом, мне нужно было уточнить свою смену в день, когда будет выдача его автомобиля, но вот сюрприз, меня там нет. Волнение? Да! Ошиблись! Так я клиенту и сказал, пообещав перезвонить в течение дня. Далее звонок руководителю и вот, жестокая реальность. Сокращаем людей, говорит он. Оставляем определённый перечень должностей, а тех, кто отработал менее года, точно не оставят. – Ясно, так бывает, сказал я себе! Доработал месяц, сделал всё, вытянул план продаж и с расчетом ушел в продолжительный поиск работы.

Действительно, две тысячи восьмой год, был трудным! Что помогало не опускать руки?

Семья, конечно семья. Только близкие люди могут искренне вникнуть и помочь, как морально, так и физически, а иногда и финансово. Любой вид поддержки важен!

В последующем я узнал, от бывших коллег, что большинство из них, тоже на вольных хлебах. Чтоб было понятнее, из двенадцати продавцов, за полгода осталось шесть. Две тысячи девятый год показал себя во всей красе, а именно с «задней» своей части! Безработных или готовящихся к потере

работы было тысячи, по всей стране, все разговоры сводились к одной теме – **ЧТО ТЕПЕРЬ ДЕЛАТЬ?**

Работа на должности «Менеджер по продаже автомобилей», заставила пересмотреть свое отношение к продажам. Самым главным, полученным умением, считаю – умение, работать с клиентом:

слышать и слушать его потребности (налаживать контакт)

подходить к каждому вошедшему человеку (приветствовать с улыбкой, уточняя цель его визита)

быть полезным (переходить на сторону клиента, разделяя с ним, его мнение)

вести себя, так, чтобы клиент чувствовал вашу благодарность, за то, что он пришел в вашу компанию (быть полезным)

быть частью коллектива (использовать взаимовыручку)

Для меня, эта работа оказалась знаковой и жирной точкой, для дальнейшего роста и развития в автомобильном бизнесе.

За этот эпизод жизни, я благодарен: Юрию Салачеву, Владиславу Стафееву и Курылину Александру Ивановичу.

Эпизод 4. Определись с направлением, а внутренний навигатор проложит маршрут.

За продолжительный период бездействия или малоактивного действия, Я совершенно точно понял, что продажи мне нравятся и **Цель №1** – вернуться в свое русло. Один знакомый привлек меня к теме, завязанной с товарами из Китая. Товаром являлись автомобильные сигнализации, а продавать их планировалось в автосалоны. Погрузившись в специфику, стало ясно, что коробки с этими сигнализациями приходят без инструкций по установке, а это просто тормозило весь процесс. Плюс, упаковка была из простого картона, и никаких инструкций по использованию так же не было. Точно уже не вспомню, сколько нервов и времени было на это потрачено, но конечный результат получился неплохим. Мы придумали логотип и название, со знакомыми электриками составили инструкцию по установке и использованию. Ассортимент был большой, наличие тоже внушительным, а моей задачей было продать и заработать. Началось хождение по автосалонам города и области, продажи автомобилей тогда двигались еле-еле и спрос на наш товар не был большим. Сказать точнее, его почти не было, а срок оплаты за товар

был максимально близок, и знакомый очень нервничал по причине этого. Решили не продавать, а обменивать, наладили «бартер».

Это был первый опыт предпринимательской деятельности? Точнее, опыт работы, но, не на дядю?

Да, так и было. Перемотав историю, на полгода вперед, затея с сигнализациями быстро закончилась и знакомый начал возить из Китая всё подряд: входные двери, сантехнику и прочее. Пути наши разошлись, так как мы привлекли к работе еще ребят и не смогли договориться, кто как работает и кто за что отвечает.

Год был тяжелым, какие-то размытые идеи, странные люди, еще более странные результаты. Но всему приходит конец, и вот наступил две тысячи десятый год. А точнее Февраль, две тысячи десятого.

Партнерство – это высокая ответственность! Делай правильный выбор и учись договариваться на берегу.

Эпизод 5. Кризис – это, тоже, точка для развития.

Произнесите слово КРИЗИС перед зеркалом и увидите, как начнете улыбаться. Это слово работает, так же хорошо, как и слово «ЧИИИИЗ» – вызывая улыбку. (с)

Попробуйте.

Хождение по мукам постепенно закончилось, и я вернулся в свое русло. Местом для работы стал автосалон компании «Форд». В коллектив, уже, были знакомые люди. Именно, благодаря полезному знакомству, я и попал в компанию. Мой друг, зовут его Александр, работал в отделе продаж, а до этого в службе сервисного обслуживания, поэтому он как никто другой мог описать ситуацию в компании изнутри. И как, только он узнал о наборе сотрудников в отдел продаж, я получил от него предложение. Кризис отступал и люди всё охотнее заходили за покупками, а это не могло не радовать. Разница с прошлым брендом была значительная, как по атмосфере в салоне, так и по самим автомобилям. Но, отталкиваясь от мировой истории, компания Форд неспроста считалась народной маркой и выпускала доступные автомобили, а это значило, что портреты покупателя будут различными. Это было сильным преимуществом, как и широкий мо-

дельный ряд автомобилей. Коллектив принял меня спокойно, общий язык с людьми я нахожу быстро и вот уже через неделю, сдав аттестацию, началась бурная деятельность. **Разведка боем** – вот, самый эффективный инструмент для адаптации в новом коллективе.

Что это значит? Как нужно вести себя и что нужно делать, в первую очередь?

Задача простая, проявлять активность в любом направлении, так я и делал. С учетом того, что новенький должен заслужить репутацию, а как это сделать проще, если не через унижение, и вот в графике дежурства моя фамилия стала появляться очень часто. Ничего не оставалось, как стараться на сто пятьдесят процентов, а результат будет!

Дежурство в автосалоне мне было знакомо, опыт я уже получил ранее, но здесь были нюансы. Слабая дисциплина и лень, оставляла свой отпечаток на работе коллектива. Кстати, этим самым коллективом руководила девушка, крайне энергичная и знающая свое дело, но как это часто бывает с девушками, уход за своей персоной доставлял ей больше удовольствия, чем управление и контроль за коллективом. И вот, начав дежурить, я всячески пытался показать своим примером, что это нужно и важно. Стоит представить состояние автомобиля, а их обычно выставлено около десятка, когда в течение дня в него садилось множество человек, которые открывают капот, багажник, лезут на заднее сидение, и по сто раз хлопают дверьми. Кстати, до сих пор не понимаю

смысла в открывании капота, что они там пытаются увидеть? Понимаю багажник можно посмотреть, там объем и вместительность. Салон, посадка в кресло, складывание сидений, но капот! И да, машины к вечеру все заляпаны, в салоне натоптано, и убрать их нужно тебе, опять же после рабочего дня. Я дежурил на совесть, протирал и вычищал всё что можно, но мой энтузиазм быстро закончился, как только я увидел результат своих коллег.

Психанул, собрался с мыслями и пошел к Кате – нашему руководителю. Взяв ее за руку, вывел в шоу рум, показав на машины – сказал, что не притронусь к уборке, пока каждый не начнет убираться нормально. Чистый автомобиль – это инструмент для продажи, это сильная сторона любого автосалона. Поняв или, наконец, услышав это, Катя встала на мою сторону и после общего собрания (проведенного через несколько минут), у нас появился нормальный график дежурства и чек-лист, а я стал его заполнять и контролировать процесс.

Этот знаменательный момент стал переломным, Катя стала прислушиваться к моим замечаниям и периодически давала личные поручения и распоряжения. Стоит отметить, что она была на хорошем счету у директора компании и в скором времени, а точнее через полгода меня назначили на должность «Старший продавец». Радость и гордость переполняли меня, а хорошие отношения в коллективе только усилили этот эффект. «Старший продавец» – как понятно

из самого названия должности, это единица – участвующая в процессе продаж и иногда, принимающая решения. С парнями мы уже нашли общий язык, нас в коллективе было шестеро. Помимо рабочих отношений, мы ходили в бассейн, собирались на корпоративы, дружили семьями – как говорится!

Насколько важно вести близкие отношения в коллективе? Ведь есть опасная вероятность, заменить деловые отношения на «панибратские»!

Было еще несколько интересных историй, укрепляющих наши отношения. Вот первая: мы решили организовать «кассу взаимопомощи», копилку – в которую складывали часть премий, а по итогам месяца, делили поровну. Эта «материальная мотивация», помогала укрепить доверие, а еще и помочь материально, ведь у каждого продавца, результат в месяце может быть разным. Кто – то может заболеть, уйти в отпуск или просто не справиться с планом продаж, а такая схема выручала всегда. Вторая история: в клиентской зоне стоял аппарат, который продавал мороженое. Ассортимент, около двадцати видов, из которых были дешевые варианты по двадцать пять, тридцать рублей, и дорогие, стоящие выше ста рублей. Так вот, эти дорогие варианты мороженого, мы позволяли себе, в момент распределения общей премии. Это было, как – то по-особенному.

Своеобразная награда, за правильную работу. Часть нематериальной мотивации, для всех.

Мелочь – ставшая приятной традицией.

Катя стала больше внимания уделять рабочим моментам и еще больше доверять мне важные поручения. Сложно переоценить ее опыт, и увлеченность работой, многие моменты она решала быстро. Катя требовала к себе уважения и неоднократно доказывала свой авторитет, отстаивая наши интересы в глазах директора и главного бухгалтера. На ее примере, я начал понимать, каким должен быть руководитель, и как делать нельзя, точно нельзя. Благодаря ее настойчивости и собственным результатам, я отправился в Москву, на общероссийский конкурс, среди дилеров марки «Форд».

В чем суть конкурса и что требовалось сделать, для участия и для победы?

Конкурс являлся обязательным, для всех и от каждого дилерского центра страны, требовался один участник. Суть конкурса была такая. Каждый год организаторы определяли одну модель, и участнику требовалось подготовить динамичную презентацию в пятиминутный отрезок времени. В этой презентации обязательно нужно учесть особенности модели, направленные на выгоду покупателя, а назывался конкурс «Пять шагов вокруг автомобиля». Пара недель на подготовку, репетиция, подготовка реквизита к выступлению, и я поехал. В качестве поддержки взял жену, вдвоем веселее и спокойнее. Готовиться пришлось сразу по двум моделям, «Мондео» и «Фокус», так как точно не было известно, до самого

начала конкурса. Основной акцент я сделал на «Мондео», и вот почему. Этот автомобиль участвовал в одной серии, моего любимого «франшизного» фильма про Джеймса Бонда, «Агент 007». И соответственно, я готовил всю презентацию в стиле «Бондианы».

Но, увы, организаторы рассудили по-своему, и конкурс был построен на фоне «Фокуса» – самого продаваемого автомобиля этой марки. А к нему я не мог придумать ничего удачнее, чем набор стандартных фраз и большую картонную коробку. В качестве реквизита, была выбран большая картонная коробка, на которой я написал **«500 литров пива»** – именно таким был объем багажника. В надежде, хоть как-то запомниться судьям, когда я, как **«фокусник»** доставал бы её из багажника и поставил на пол.

Мой результат остался в начале пути. В отборочном этапе были более сильные ребята, на их выступление было интересно посмотреть. Забегая вперед, в конкурсе победил парень с очень яркой подачей. Модель, которую мы демонстрировали, была после рестайлинга – сезонное обновление модели и значительно преобразилась с предшественником. Так вот, на этих особенностях и была построена его презентация. Каждый измененный элемент кузова и салона, он помечал цветным канцелярским стикером – цветной, самоклеящийся листок. Да тем самым, на котором мы пишем записки и клеим на свой рабочий монитор. Так вот, по истечении пяти минут отведенного времени и очень бурной подачи, вы-

ставочная машина превратилась в ёлку. Это было очень эффектно, как визуально, так и технически. Оказалось, он не впервые побеждает в этом конкурсе, но с такой визуализацией впервые. Bravo!

А я, в очередной раз убедился, что мало делать работу хорошо, её еще нужно делать с фантазией.

После конкурса, у меня, еще было запланировано двухдневное обучение, а вместе с отличной весенней погодой, удалось совместить полезное с приятным. По вечерам гуляли и наслаждались столичной культурой, встречались с друзьями.

Хочу сказать, что работа в автомобильной сфере, часто граничит с такого рода мероприятиями. Ведь каждый год происходит выход новой модели или её обновление, появляются новые двигатели или дополнения к комплектациям, а всё это должен знать продавец и именно поэтому в компаниях принято проводить выездные мероприятия. А это еще и значительно расширяет кругозор и список полезных контактов. Следующим таким мероприятием была премьера нового Форд Мондео, и лететь предстояло в Сочи. Несмотря на совершенно не летнюю погоду, а это была поздняя осень, радости меньше не становилось. Нас отправили вдвоем с Сашей, он, кстати, был одним из «старичков» в нашем коллективе и многими знаниями охотно делился. Поэтому провести вместе ближайшие три дня, я мог узнать много нового, как про него, так и про свою компанию, в которой работал

почти год. Сложно описать в нескольких словах, как проходят события такого уровня, но попробовать стоит. Организаторы стараются выбрать интересное место, насытить его максимальным количеством мероприятий, разбавить выездными прогулками и закрепить гала-ужином в каком-нибудь шикарном ресторане. Так вот, этим местом был загородный комплекс на «Красной поляне» с чумачечим видом на горы, а назывался он «[Гранд-отель Поляна](#)». И, кажется, это проект корпорации «ГАЗПРОМ».

Я впервые был в этом месте, а комплекс казался городом в городе, со своей инфраструктурой. Горнолыжная трасса, несколько канатных дорог, три огромнейших отельных корпуса для проживания, собственная пожарная часть, медицинский пункт и куча всего прочего. Но главным было то, что в этом месте сообразись несколько сотен людей со всей страны, которые вкладывают свои силы в развитие компании Форд. Это были и директора, и менеджеры, и продавцы, причем все общались на равных правах и общей волне позитива. Помню, когда мы прилетели в аэропорт, нас встретила организационная команда, которая рассказала о ближайших планах на день. Нам предстояло, пару часов, кататься на новых Мондео по побережью Сочи. А далее, по заложенному в навигаторы маршруту, поехать в сторону отеля. Успев расселиться в отеле, мы уже направлялись в ресторан на первый ужин. Фотографы, выступление первых лиц компании, со сцены, живая музыка, конечно же, высший сервис обслу-

живания с отличной едой, это неопишимо. Тусовка до утра, а ведь на утро уже все расписано.

Ошибкой организаторов, было впихнуть в утреннюю программу тест-драйвы, на наших и конкурирующих моделях. Ведь, с учетом количества выпитого, накануне вечером, и общего состояния участников – за руль сели единицы. Без повреждений автомобилей, естественно не обошлось, но спасала полная защита автомобилей страховкой и организаторам, а также закрытая территория отеля. Согласитесь, покататься на машине и дома можно, а вот подняться в открытой кабине фуникулёра в горы, на высоту две – три тысячи метров, это другая тема. И мы аккуратно растворились в сторону фуникулёров, о чем ни разу не пожалели, ведь те эмоции и дрожащие от высоты, колени, мало какой автомобиль может компенсировать. Наверху был ресторанчик, пара площадок для полетов на крыле-парашюте, катание на местных лошадях и потрясающий вид на горы. Пейзаж напоминал стерео картинку из детства, когда горы кажутся абсолютно не настоящими, а воздух опьянял, покрепче местной Чачи. Время пролетело быстро к обеду, и мы уже спускались вниз, как выяснилось, мы одни из немногих, кто додумался до такого маневра. И стоило нам об этом рассказать, волна побежала по участникам и почти все судорожно засобирались в сторону гор, но доблестные организаторы сдавили волнение толпы. И направили всех в мирное русло, на обед и последующий тренинг от представителей компании «ФОРД». Ве-

чер закончился отличным ужином в привычном формате и с караоке до утра, а на следующий день вылет домой, поэтому спать было бессмысленно. И вот, мы уже направляемся в аэропорт Сочи, далее вылет в Москву, потом пересадка в Самару и уже скоро дома, но нет. В Самаре туман и мы летим обратно в Москву. Сообщить об этом домой, мы смогли только по прилету в Шереметьево, а в это время авиакомпания решала, что с нами делать. И как результат, расселение в ближайшем отеле «Park Inn», с полным пансионом до разъяснения ситуации. Билеты нам поменяли и повезли в отель, по пути я встретил знакомых ребят, которые возвращались со свадьбы друзей. С ними то и предстояло провести ближайшее время. Было весело, мы с Александром рассказывали о нашем приключении они, о своём, так и пролетело время до утра. Поспать удалось пару часов, утром объявили примерное время вылета и все уже сидели наготове. Вернувшись на следующий день на работу, нашим историям, казалось, не было конца, о работе мы точно не думали. Но, как и все хорошее, это тоже прошло, а мы погрузились в работу.

Эта история вспоминается часто? Что-то похожее еще случалось?

Этот эпизод, я постарался пересказать максимально детально, но не вызывая зевок читателя. Поставил задачу, передать дух мероприятия и внутреннее ощущение от происходящего. Вряд ли, можно самостоятельно спланировать такое мероприятие, учитывая размах и охват события. Имен-

но, для этого и собирают представителей компаний.

Была еще пара похожих поездок, но не с таким масштабом. Так вернемся же к работе, теперь мы ждали в продаже «обновленный» Форд Мондео и С-МАХ. Учили технические характеристики и особенности комплектаций, а покупатели постепенно бронировали автомобили из заказа. Я нашел новое направление для развития, это был коммерческий транспорт, маршрутные автобусы «Транзит».

В то время, шла программа по модернизации автопарков пассажирских перевозок, и Российские «ГАЗЕЛи» менялись на более современные и технологичные автобусы. Изучив каталоги и характеристики, принялся искать клиентов. Первые шаги получились более чем успешные, а в глазах нашего бухгалтера был шок. Ведь прибыль с такого автобуса равнялась прибыли с трех или даже четырех легковых Фокусов. Отталкиваясь от этих цифр, росла и моя премия, которая зависела именно от прибыли с продаж. Скажу сразу, зарплату, вовремя, мы получали редко, находилась тысяча и одна причина, не делать этого. Хотя, план продаж и сервисного обслуживания выполнялся. Ну, да ладно.

В случае получения своих кровных, каждый сам за себя. И вот, я в очередной раз штурмую кабинет главного бухгалтера, готовя уши к стандартным отговоркам. Но на этот раз, все было иначе, мне даже понравилось, если можно, так сказать. Чтобы было понятно, расчет моей зарплаты составлял сумму, почти в два раза больше, чем у парней в коллективе.

Именно с этих слов начался мой диалог с бухгалтером, вдобавок она привела пример своей премии по месяцу, и моя опять же была выше. – Андрей, **это не справедливо**, говорит она. Как на тебя посмотрят твои коллеги?

Интересное трактование! Кто еще мог повлиять на эти решения?

Дальше, были менее внятные аргументы, итогом была озвучена сумма, которая, по её мнению, должна быть выше, чем у коллег, но не выше её собственной премии. Это был тупик разговора, что самое напряженное, кроме неё, никто не влиял на исход премии, даже наш директор. Который на тот момент был озадачен совершенно другой историей, ведь он участвовал в каждодневных перепалках с нашей Катей, которая только и искала повод позлить его и поставить на место. Апогеем истории, стала мощная пощечина по его лицу, на глазах клиентов и части сотрудников автосалона. Далее, события приобрели новый масштаб, Катя ушла в бессрочный отпуск, а мы остались на выживании. Мои административные начала, так же иссякали, ведь труд должен быть оплачен, а с таким подходом к начислению, не было смысла стараться. Единственным решением, я видел повышение, на должность руководителя отдела продаж.

Что мне могла дать эта должность? Конечно же – возможность! Возможность принимать решения, управлять процессом продаж и отстаивать интересы коллектива.

Почти месяц мы были, сами по себе и это сказывалось на дисциплине нашей команды. Первый и единственный разговор с директором, на тему моего повышения ничем не закончился, я только услышал его мнение, что руководить нами должен человек с улицы. Вскоре, произошло яркое событие в моей жизни – свадьба. С этого момента, появились первые мысли, пора валить и делать это нужно уже сейчас. Финансовая ситуация в компании ухудшалась, зарплата стала выплачиваться, стабильно – долго. А еще и в конвертах – с учетом личного мнения и влияния, главного бухгалтера. Мне предстояла семейная жизнь, со всеми вытекающими последствиями и затратами.

А так, точно не должно быть! – этот опыт сильно помог в моей дальнейшей карьере. Помню тот вечер, я поехал в местный супермаркет за продуктами, и встретил, угадайте кого? Сам в шоке, Юру. Да того самого Юру из Тойоты, мы не виделись пару лет, и я совершенно не ожидал его так вот увидеть. Странно, но он очень добродушно поздоровался и сам заговорил о нестабильной ситуации в его компании. И кто меня тянул за язык, возьми и ляпни о своей болезненной ситуации, про отказ в повышении на должность руководителя и начислении премий в коллективе. И о чудо, кого я вижу в стенах своего автосалона, через какие – то пару дней, ну конечно, Юру. Он с тем же, привычным для меня, надменным взглядом просочился мимо нас и поднялся в кабинет директора, я сел. Парни видели мою реакцию, и стали рас-

спрашивать, что да как? Я не помню подробностей, но ничего хорошего я точно не мог сказать. Юра приходил еще пару раз, после чего настал торжественный момент, и наш директор вытянул из себя речь, что, Катя больше не работает, а на её месте теперь отличный специалист и душа компании, Юра. Твою мать! Куда мне деться, я думать ни о чем другом не мог.

А может не в Юре была причина? В таком случае, может, нужно было посмотреть на ситуацию со стороны?

С этого дня, нормальная работа в коллективе закончилась, и не по моей вине, я даже наоборот отстаивал интересы Юры, убеждая каждый день парней, что – дайте ему шанс, вы по любому сработаетесь. Видимо, я делал это неубедительно.

Хороший продавец, не всегда – Хороший Руководитель!

Юра сделал много управленческих ошибок, много, очень много. Это привело к тем результатам, которые мы получили. Он сразу поменял нашу мотивацию, изменил скидки на автомобили, перестроил график работы, а вдобавок запрещал ходить в теплой верхней одежде в шоу-руме, в тот момент, когда на улице была холодная весна, а отопление работало редко, в режиме экономии! Экономия на всем, принцип с которым пришлось мириться, но не долго. Любые изменения, касающиеся коллективной мотивации, просто обя-

заны быть взвешены и тысячу раз перепроверены. Анализ последствий, срок внедрения и реакции, вот те основные моменты, о которых стоит подумать. Стоит только вмешаться с «сырой» схемой или личным мнением – жди беды. В тот момент вспомнилась моя история с первой работы, которую я назвал – **не лезь в рабочий механизм!**

Но, нет худа без добра, и вот ситуация свела меня с Катей. Она уже работала на должности руководителя в автосалоне марки «Пежо» и наслаждалась каждым проведенным там днем. Сравнивала директора Алексея из «Форда» с нынешней Маргаритой.

– Ты не поверишь, говорила она, что бывают такие крутые женщины на директорских должностях. Обходительная, грамотная, а еще и выглядит очень хорошо, ни директор, а картинка. – Ого, удивился я. А ведь, Кате можно было верить, она хорошо разбиралась в людях и автобизнесе. Итогом нашей встречи стало Катино предложение, прийти к ним на собеседование и пообщаться с Маргаритой. Ей нужны были доверенные лица в новом коллективе, так как текущий коллектив принял её с прохладой. Я согласился и пришел знакомиться с Маргаритой Валерьевной. Слова Кати полностью подтвердились, я не мог поверить своим глазам и ушам. И вот, после двух встреч я уже готовился к переходу в автосалон «Пежо». Это был май две тысячи двенадцатого года, точнее начало месяца, скоро праздники, а на улице уже весна и в душе время перемен. Знакомое чувство? Именно с таким

настроением я возвращался с этой встречи к себе на работу, а там меня уже ждали «приятные» новости. Стоило мне зайти в салон, как наш администратор Вера, говорит, – Андрей, Алексей Вячеславович просил тебя зайти. В этот момент и сработало, то самое чувство «*опой чую» и я пошел. В кабинете сидел наш директор и Юра, лица их были максимально хмурые и задумчивые, а моя довольная физиономия явно не вписывалась в созданную ими, обстановку.

– Так вот Андрей, начал Алексей Вячеславович, – ты конечно хороший продавец и человек, но твои амбиции мешают, общей, работе нашего коллектива.

– Юра неоднократно говорил мне о трудностях в общении с тобой, что есть ряд причин, по которым вам сложно работать. Я выслушал его, да, только его, Юра в тот день язык куда-то засунул. Ни единое слово, не испортило моего приподнятого настроения, ведь через день майские праздники, а сразу после, новая работа. Мы договорились о моих отступных, и уже через пару часов, я был с деньгами в одной руке, и трудовой книжкой в другой. Парни в коллективе меня поддержали и пытались понять, как им быть дальше.

Не было сожаления от происходящего? Чем запомнилось это место?

Работая в этой компании, я значительно усилил свои знания в сфере продаж. Получил бесценный опыт в работе с клиентами и коллегами. Научился отстаивать интересы компании и сотрудников, быть уверенным в своих действиях.

Получил шанс, на участие в общероссийском конкурсе и перешел на должность «Старший менеджер по продажам». Прошел десяток обучений по «технике продаж» и «продукту». Посетил новые города и расширил свою географию знакомств.

А главное! Подготовился к работе на должности руководителя отдела продаж, осознанно, выбрав этот путь для развития.

Особенно благодарен: директору Дегтяреву Алексею Вячеславовичу, бухгалтеру Каюмовой Анне Васильевне, руководителю отдела продаж Макаровой Екатерине Викторовне, и.о. РОПа Юрию Салачеву – второй раз, а также всем «бойцам» отдела продаж.

Эпизод 6. Уважай конкурентов.

Если сравнивать это место, с прежним местом работы. Какие, характерные, отличия проявились сразу, а какие со временем?

Вот что я вспомнил, когда я еще работал в салоне «Форд», мы с парнями придумали отличную шутку про автомобили «Пежо». Звучала она, примерно так, что – **французы, только парфюм хороший делают!** Это случилось, вот почему. Салон «Форд» и «Пежо» стояли на одной улице, а между ними был большой супермаркет, поэтому трафик клиентов пересекался часто, и стоило хоть кому-то заикнуться в сравнении Форда с Пежо, как выстрел, вылетала наша поговорка! Нам это казалось очень смешным, и каждый раз звучало, максимально, весело. Теперь, это веселье будет со мной и достаточно долго.

Стоит отметить мягкий прием всего коллектива, это было объяснимо. Во-первых, там была Катя, а во-вторых мой знакомый, Володя. Причем за год до этого, мы как раз встретились с Володей в Москве, когда я возвращался из Сочи, а он с друзьями со свадьбы. После той встречи мы изредка общались, а когда Катя пришла к ним в коллектив, он первым делом позвонил мне и спросил к чему им стоит готовиться. А теперь и я влился. Мне было легко в общении, каждый

из продавцов был заточен на результат и работал ради денег. Атмосфера была рабочая, с редким недопониманием. Я особенно ощутил поддержку в моих начинаниях, помню их слова, что клиентов всем хватит, а в остальном разберешься. Так и случилось, я начал разбираться. Катя вроде справлялась, но порывы уже были менее яркими. Все же двум властным женщинам нелегко ужиться в одном коллективе. Маргарита, все чаще, повышал на неё голос, и мягко говоря, вела себя грубо. Очень скоро повышенный тон стал нормой, а когда моё общение с коллективом укрепилось, стало ясно, что это и есть настоящая «Маргоша».

Мне, даже, был выдан график её «критических дней», в которые лучше быть дома)))». Изучив модели и комплектации, я реально удивился тому, что это «ПЕЖО» – нормальные машины, а наша «Фордовская» шутка, так и осталась шуткой. Отношение Кати изменилось, причем ко всем. Она находилась в постоянном стрессе, а еще на горизонте стал появляться Алексей Вячеславович. Он делал, все возможные, попытки вернуть её в свою компанию. Пару раз он даже заходил в салон, если Катя не хотела выходить на улицу. Прошлое настигло Катю мгновенно, но она видимо была рада этому, ведь связь с Алексеем была крепкой.

Я успел отработать чуть больше месяца, как выяснилось, что, Катя возвращается на старое место, а для меня она подстелила соломку и крайне настойчиво рекомендовала «Маргоше» рассмотреть меня на место руководителя. Так и слу-

чилось, но не сразу. На третий месяц мы смогли договориться, так как собственник этого бизнеса, крайне настороженно относился к таким резким переменам, в своей компании.

В этот момент проявилось оправдание для прошлого директора, который считал, что руководителя не нужно брать из коллектива?

Соглашусь с этим мнением. А для меня это был шанс, тот самый, желанный шанс, к которому я долго шел и уж точно был готов, всячески моделируя в голове всевозможные обстоятельства.

Важно отметить, что отдел продаж был поделен на два лагеря, легковых и коммерческих автомобилей, а в целом, это был сплоченный коллектив одного из премиальных брендов, который работал вместе уже не один год, а в салон «Пежо» попали при, весьма, странных событиях. И у них уже был руководитель, Роман. Но его тема была на коммерческом транспорте, а мне светило место в легковом отделе. Роман работал в паре с Тимофеем, таких парней, как Тимофей, я давно не встречал, а вот с подобием Романа уже приходилось работать. Роман был настоящим «барыгой» с присущими чертами хорошего и плохого. Он любил деньги, не думал на перспективу и плевал на коллектив. Для компании просто находка, а для коллектива – заноза в «заднице». Не продать – а впарить, не договориться – а отжать, примерно так он вел себя и настраивал коллектив. Тимофея спасало максимальное спокойствие и миролюбие, он тоже любил деньги,

но был, более, порядочным человеком. Не могу придумать иной образ, чем Тимофей, который смог бы сработаться с таким руководителем, как Роман. А вот, в отделе по легковым машинам дела обстояли намного лучше, там работали парни и девушки, знающие как можно, а как нельзя. Я сам не заметил, как быстро они поставили меня на рельсы, и я поехал.

Напомню, что они были сработанным коллективом и разного повидали, а я, был менее опытным в таких тонкостях построения команды. После моего назначения на должность руководителя, они предупредили меня, о возможных последствиях, со стороны «Маргоши». Что все её улыбки закончатся ровно через ... – сразу! В тот момент я вспомнил одну народную поговорку **«Мягко стелет, жестко спать»**.

Подытожив. Какой это был этап в жизни и карьере. Что самое важное, можно подчеркнуть? Какие эмоции, были самыми яркими, в те моменты?

Кто Я? – руководитель отдела продаж автомобилей «Пежо», получивший шанс на развитие своих навыков и рост амбиций. Это ощущение сложно описать и передать. Его не сравнить с долгожданным подарком в детстве, не сравнить с выигрышем в лотерею, это скорее – как добежать до финиша, в длительном марафоне. Много всего прошло за год работы в этой компании, реально прошел ровно год. В середине моего пути, в компании поменялся собственник. Текущий Босс решил уехать из города, со всей семьей. А его биз-

нес, купил молодой «Маменькин сынок», точнее, родители купили ему песочницу, а как строить куличики не сказали и не показали.

Почему появились такие выводы?

Мы, были знакомы со времен учебы в институте, хотя учились на разных факультетах, были ровесниками на одном курсе. Уже в то, институтское время, он ездил на мерседесе – кабриолет, голубого цвета. При всех этих регалиях, был спокойным и не самым общительным парнем. Но в рамках этой компании, нам пришлось много общаться. Я рассказывал про ситуацию в коллективе и компании в целом, он говорил о грандиозных планах на будущее. Заикаясь, периодически, о новой для меня должности, коммерческого директора.

Но, не мне одному, как удалось узнать, он это доносил, расценивая это предложение, как возможность проявить себя. Ведь «Маргоша» еще с нами и держит оборону, а есть еще и Роман, которому тоже хотелось кусок пирога.

Что происходило с коллективом и их работой? Такой режим сильно отвлекал от дел?

Был продолжительный хаос. Общий стресс и полное непонимание ситуации. Начался отток кадров, а стимулировал его новый порядок по начислению премий и пересмотр окладных частей.

Все это озвучивалось Дмитрием, как временные меры, якобы он хочет посмотреть на выживаемость коллектива, а когда пройдет, нужное время и останутся сильнейшие, на-

станет светлое будущее. Режим «нового Босса» начинался в обед, именно в это время он приезжал на работу. До его прихода ничего не решалось, ни оплаты, ни отчеты. Всё и все, ждали своего часа. Очень важный вид и походка, правильные фразы и желание объять необъятное. Но дальше разговоров, его слова не уходили. «Маргошу» разрывало изнутри, но ничего сделать она не могла.

Терпели все, но по-разному.

Контроль любой сделки с клиентами, любого тест-драйва, да вообще всего, приводил самого Диму в ужас. Но он мастерски скрывал это, за угрюмой и сильно задумчивой маской. Как можно контролировать и вмешиваться в бизнес процессы, если только вчера тебя перестали кормить с ложки?

В салоне появились проблески прекрасного, точнее отблески. В зоне ресепшена заблагоухали искусственные цветы, аналогичные «кладбищенским» композициям. На улице в «дорогущих» кашпо появились растения, которые засохли за неделю. И все это при жестком урезании зарплат и отсутствии менеджмента в компании. Мыть тестовые машины стали реже, а выкупать машины под склад, только по предоплате клиента.

Отмотаю историю назад, на пару месяцев.

До прихода Димы было так: машины выкупались под свободный склад, согласно, требований рынка и спроса клиентов, тестовые машины были полностью заправлены и чистые

всегда. У Ромы тоже был широкий ассортимент фургонов, «термобудок», маршруток и прочего.

Нашей сильной стороной, был качественный тест-драйв с клиентом. Ребята вкладывали все свои таланты, чтобы клиент был доволен. Марка «Пежо», всегда, была не самой популярной в России, а конкурентные особенности в нашем городе и расположение нашего автосалона, еще сильнее ухудшали этот факт. Поэтому оставалось только, круто проводить тестовые поездки.

Интересно, чем удавалось удивлять клиентов? На что они реагировали сильнее и охотнее всего?

Был особый алгоритм тестовых поездок: в начале ехал продавец и отвечал на вопросы клиента, далее (на полпути) за руль садился клиент. Делалось это для того, чтобы двигатель прогрелся, подвеска «размялась», и клиент привык к атмосфере в машине.

На каждое замечание был отработанный аргумент, куча положительных историй от покупателей и много всего еще. Я тоже продавал машины и имел личный план продаж (что не правильно, в отношении руководителя), а отношение к тест-драйву у меня было особенное. Я старался «укатать» клиента, не стеснялся ехать в салон, к конкурентам, на нашей тестовой машине и доказывать превосходство своего автомобиля. А в качестве финала, говорил – **обязательно прокатитесь с конкурентами**, – удивлюсь, если там так же будет построен маршрут, будет чистым и заправленным авто-

мобиль, а условия покупки будут такими же приятными и индивидуальными.

Люди не ожидали такого отношения и честности, а главное они реально возвращались. Так вели себя все, ведь ребята раньше продавали премиальные машины, и навыки их общения с клиентом, были высокими. Но с приходом нового Босса, картина резко менялась, его общение сводилось к экономии, а точнее к отсутствию желания тратить деньги. Условия стали жесткими, машины выкупались под сто процентную оплату клиентом, а это было губительно для бизнеса в условиях жесткой конкуренции.

В промежутке этих надоевших событий, произошло самое яркое событие, я стал отцом прекрасной Софьи. Такие моменты, не просто, являются яркими событиями в жизни и поводом собраться с близкими людьми, чтобы отпраздновать, а чем-то особенным.

Ведь с этого момента, жизнь переходит в новое русло: усиливается ответственность, увеличиваются расходы и как итог, повышается мотивация к работе.

Действительно так, дети сильно переворачивают жизнь и отношение к ней. А в компании что-то поменялось? Есть моменты или события, которые перевернули жизнь в коллективе?

Конечно! Была очень яркая история алчности и скупости Дмитрия в отношении одной клиентки. Итак, в каждом дилерском центре есть тестовый автопарк, и примерно раз в

полгода эти машины меняются. Точнее продаются, как машины с пробегом, но состояние у них близко к новому, ведь пробег редко достигает трех-пяти тысяч километров. Один из наших автомобилей, так же нашел покупателя, но с учетом того, что передние бампера у модели 308 были очень низкие (особенность дизайна этой модели), в зиму этот бампер пострадал, а текущая покупательница, попросила его поменять. **ПОМЕНИТЬ НА НОВЫЙ!** – это было ключевое требование для сделки. Но не тут-то было, бампер отправился в ремонт, с частичной перекраской, а учитывая редкий голубой металлик, эта процедура потрепало немало нервов, всем сотрудникам.

В обещанный срок никто не попал, клиентка приходила каждый просроченный день и её уверенно кормили завтраками, что бампер в заказе и со дня на день будет у нас, потом покраска и выдача автомобиля. Когда мы увидели готовый результат, продавец так и сказал Боссу – вот сам, такую, и выдавай. Дмитрий пытался устроить разнос по всем фронтам, но его пыл притух, как только бучу подняли все сотрудники сервиса. А аргумент был следующий – не нравится, как работаем, ищи других за такую зарплату и такие условия! И это сработало, но ненадолго, а машину он реально выдавал сам.

С учетом просроченных сроков, клиентка приехала в день выдачи с явным подозрением, да еще и мужа пригласила. Беглый осмотр показал, что бампер не новый, а еще и нека-

чественно отремонтирован. Это сработало, как таймер для бомбы и осколки полетели в Диму. Итогом этого цирка, стала внушительная скидка, в разы больше возможных затрат на новый бампер. Ведь покупатель уже подписал кредит и сделал все возможные страховки, пути назад не было! Это лишний раз подтвердило, **что скупой платит дважды**, а еще и теряет авторитет в глазах сотрудников.

В обещания Дмитрия попросту перестали верить, а уверенные в себе сотрудники стали покидать компанию. Я не был исключением, и обновил резюме в интернете. Спустя пару пустых собеседований в разных компаниях, я прошел отбор в компанию «Трасса 49 / Би-Би», на должность «управляющий» сети магазинов. Это крупная сеть розничных магазинов по всей стране. Когда я сказал о своем намерении уйти, Дмитрий воспринял это, как предательство, а я как свободу. Расставание было быстрым и незатянутым, единственное меня не хотели рассчитывать и сразу оформлять трудовую, но на второй день вопрос решился, мы же живем в правовом государстве.

Можно, в двух словах, подытожить этот период?

Скажу только, что в сухом остатке.

Во-первых: я попробовал свои силы в должности «Руководитель отдела продаж». Набил руку и усилил навык в формировании команды и постановке целей, задач.

Во-вторых: окончательно усвоил правило «Уважай конкурентов».

В-третьих: закрепил знания в психологии людей и развил лидерские качества.

Вынужден поблагодарить Дунаеву Маргариту Валерьевну, Маркелова Дмитрия Игоревича, Новожилова Николая Александровича, и весь коллектив автосалона «Пежо».

Спасибо Вам и удачи!

Эпизод 7. Работая на дядю – рассчитывай только на себя.

Компания «Би-Би» стала для меня трамплином, но слегка надломленным. Пока проходил отбор на должность управляющего, остался один магазин из трех. Специфика нашего города сказала не в лучшую сторону, слишком уж конкурентный город, так мне ответили на вопрос – почему? Эта сфера для меня была новой, как и сама должность, но это и заставляло узнавать новое и применять свой опыт.

Не скажу, что зарплата была высокая или условия труда особенные, но на тот момент более подходящей вакансии не нашлось. Единственным оправданием был возможный опыт, который я получу в стенах этой компании, и я его естественно получил.

О каком опыте идет речь? Чему можно научиться, на должности управляющего розничным магазином?

Вот, как складывалась эта история, опишу всё по порядку. В начале меня поставили пред фактом, что требуется аттестация и нужно пройти её в другом магазине соседнего города, как вариант город Саратов. Под присмотром опытного управляющего, в том магазине. И срок, минимум, один месяц, далее экзамен и ввод в должность. Всё бы ничего, но семейное положение не позволяло уехать на месяц в другой

город, так как дочери было несколько месяцев и моя помощь жене необходима ежедневно. Умение договариваться спасло меня и в этот раз, мы приняли решение об аттестации в соседнем городе Сызрань, там был преуспевающий магазин, да и сам региональный управляющий был оттуда родом и долгое время возглавлял этот магазин.

Это было удачное решение, время в пути на машине составляло около полутора часов в одну сторону, график был построен с учетом дороги и рабочий день начинался в семь утра с утренней планерки и заканчивался в пять вечера, поэтому выезжал я заранее, около пяти утра. Дорога в Сызрань всегда нагружена большим количеством транзитных грузовиков в сторону Москвы и прочей коммерческой техникой, а двухстороннее направление, не всегда позволяет ехать быстро и совершать безопасные обгоны, длинных колонн автомобилей. В таком режиме предстояло передвигаться месяц, в графике со вторника по субботу. Уже в первые два дня я начал осознавать трудности происходящего, ведь приехать утром вовремя не так сложно, как уехать вовремя после работы. Накопившиеся дела, наплыв клиентов и прочие административные задачи, откладывали возвращение домой в среднем на час. Время в пути так же увеличилось, дорожники стали активно перестилать асфальт на всем промежутке трассы, вдобавок реконструировать пару мостов, что создавало значительные трудности по причине частых сужений дороги и постоянных снижений скорости. Рекордным време-

нем обратной дороги стало пять часов в пути, из которых два с половиной часа, я просто стоял. Но это случилось в последние дни, и было не так уж трудно.

А в один из дней мы с женой и дочкой поехали на турбазу в честь празднования «дня медицинского работника», так как Марина работала в стоматологии и имела непосредственное к нему отношение, не смотря на декретный отпуск. А ехать нужно, опять, в сторону Сызрани, я уже пару недель плотно туда катался, а она была там раз или два за всю жизнь. Так вот, каково было её удивление, ощутить на себе это испытание постоянными пробками, фурами на дороге и напрягом. Когда мы вернулись домой, она была шокирована, и осознал всю мою ежедневную ответственность к происходящему. Меня спасало, что ездил я уже на новом Форд Мондео и с достаточным комфортом, преодолевал эти трудности.

Я успел привыкнуть к коллективу в магазине Сызрани, ведь в своем магазине я еще ни разу не появлялся. В голове были разные мысли, а толи – это место, а правильный ли выбор я сделал? Почвой для этого становились мысли, озвученные коллегами и руководством. Работать приходилось под постоянным видеонаблюдением, камеры повсюду и вечные звонки на рабочий телефон. Любое отсутствие на рабочем месте фиксировалось, любое опоздание наказывалось. Я старался быть в режиме, но не всегда это удавалось. Пару раз я был свидетелем, как «разносили» сотрудников, за, казалось бы, незначительное замечание. Режим в компании напоми-

нал структуру в правоохранительных органах, а в последующем это наблюдение подтвердилось.

А не в этом ли смысл работы управляющего? Следить за сотрудниками и контролировать их действия?

За время этой стажировки я освоил кассовую дисциплину, изучил «закон о защите прав потребителей», научился планировать складские остатки и внедрил адресное хранение товара. Во время этих поездок мне сделали предложение вернуться в автомобильную тему, руководителем отдела продаж бренда «Форд», но уже в другой автосалон, который открылся недавно. Это заставило задуматься, но взвесив за и против, принял решение продолжить и начать работу в магазине своего города. Аргумент был простой, в автосалон я еще успею вернуться, а в такой должности получить опыт, точно стоит попробовать. По итогу аттестации, я сдал входной экзамен, был торжественно представлен коллективу в магазине города Тольятти и начал работу.

Коллектив был большой, в моем подчинении были два кассира, два администратора, два кладовщика, и шесть продавцов. Все они работали в сменном графике, с учетом сезонности и времени года. Это был серьезный опыт, который продлился четыре месяца, да именно столько я смог терпеть этот жесткий режим тотального контроля. Меня крайне не устраивала постоянная слежка за мной и сотрудниками магазина. Не проходило недели, чтоб не приехал какой-нибудь проверяющий из Москвы и не вынес всем мозги, попутно

проведя выборочную ревизию на складе.

Работа была напряженная, постоянные наплывы покупателей, все сотрудники, на обслуживании покупателей бросив все дела, куча мелочных позиций, которые нужно знать и знать их применяемость к автомобилю. Что-то я, конечно, знал, а что-то изучал по пути. За первые два месяца я плотно влился в коллектив, максимально гасил все удары от проверяющих сил и считаю, что заслужил уважение и доверие от своих сотрудников. Но это было очень нелегко, часто нервы сдавали. Узнал еще несколько полезных фишек, вот пример: когда приходил груз с центрального склада, в машине мог лежать товар со средней материальной ценностью (автомагнитола, антирадар, ключ или алкотестер), которого не было в накладных, попросту «пересорт».

Это делалось для проверки кладовщиков на чистоту. Механизм очень полезный, рекомендую внедрить и проверить результат. Вообще, ревизия склада была обычным делом. Ревизор приезжал пару раз в месяц и мог целую неделю считать остатки, а в ходе проверки называть недостачу и переводить ее в рубли, которые перекрывали кладовщики. Со временем, выручка по кассе выросла, причем значительно, как вырос и стандарт работы сотрудников. Многие навыки общения с покупателем я демонстрировал на своем примере и требовал того же от остальных, как итог, выросли дополнительные продажи, а это положительно сказывалось на снижении возврата товара и увеличении прибыли по кассе.

Хорошую динамику задает и гонка за самым большим «средним чеком», причем никаких бонусов не нужно, чистый спортивный интерес. Но отношения с проверяющими органами из головного офиса не оставляли меня в покое, замечание по ассортименту и организации поставок товара волновали, кажется только меня. Причем, мой непосредственный руководитель никак не реагировал, а только требовал результат и нервничал. А когда приехал один из главных руководителей группы компаний (вице-президент кажется), приехал реально, как снег на голову. Общение с ним состоялось за закрытой дверью, вопросы задавались конкретные и ответы были такие же. После меня за дверь завели моего руководителя, а я пошел остывать на улицу.

Осмыслив, что этот визит не случаен, ведь они знали о наличии проверяющего именно сегодня и именно здесь, я убедился в том, что «Большой брат следит за нами». Его мучали около часа, в магазине работа замерла, ну или мне так казалось. Потом нас пригласили на очную ставку, и стали задавать вопросы, сначала мне: как я вижу работу магазина, какие у меня замечания к структуре, за счет чего выросли показатели и что нужно еще сделать, а также, доносил ли я план мероприятий до своего непосредственного руководителя.

Я ответил на все вопросы, потом меня попросили выйти, а через некоторое время все «Боссы» уехали. На следующий день приехал мой руководитель и дал ясно понять, что я здесь не задержусь, а ему дали шанс все поправить и он

его не упустит. После работы мне позвонил тот самый «вице-президент» и спросил, что нужно, чтобы я продолжил работать и развивал этот магазин. Мне уже было не интересно, я осознал, что эта система устроена так, как игра в плохого и хорошего полицейского. А я уже реально запутался кто за кого, и кто против.

Что заставило задуматься над происходящим? И что происходило дальше?

Скажу честно, я предчувствовал такой исход ситуации и заранее начал искать варианты с работой, и вариант нашелся. Причем, так удачно, что сложно было поверить. Я обновил резюме и начал поиск, наткнувшись на вакансию руководителя отдела продаж в автосалон бренда «Мазда», я начал судорожно перебирать круг знакомых, чтобы уточнить все нюансы. И такой знакомый нашелся, по иронии судьбы, мы были знакомы со «студенческого времени», его звали Александр. Он занимал должность исполнительного директора автосалона «Ауди», в группе компаний, в которую входил автосалон «Мазда», а еще и «Хендэ». Мы договорились о встрече, Александр познакомил меня с Романом, исполнительным директором «Мазды», и мы около часа пообщались.

Впечатление было, очень, положительным. Представить не мог, чем всё обернется, но в тот день ответа не было. Требовалось согласование с генеральным директором, а бывает он только по понедельникам. Был четверг и ждать оставалось недолго, я вернулся на работу, думая о новой работе и что

меня точно ничего не держит.

Дал окончательный отказ текущему руководству и написал заявление по собственному. На дворе был август две тысячи двенадцатого года, с этого момента у меня произошла «перезагрузка», длилась, которая два с половиной года. С магазином «Би-Би» было покончено, рассчитали меня только через месяц, оказалось, что и этот магазин закрывают, а моего горе-начальника отправили куда-то далеко.

Подытожив, я получил еще несколько полезных навыков выживания и усилил свой управленческий опыт. Да, это длилось всего четыре месяца, но они прошли в интенсивном режиме, постоянной многозадачности и стресса. Этого не понять тем, кто работает в режиме от звонка до звонка и десятков лет ничего не меняет и не хочет менять, постоянно ноя, что кто-то им должен.

Впервые, я получил возможность в управлении многочисленным коллективом, разными должностями, возрастами и графиком работы. Построение команды в таком формате – это отличный опыт, развивающий многозадачность в управлении и стремлении к результату.

С благодарностью к коллективу магазинов Тольятти и Сызрани, а также столичным руководителям. **Кто Я?** – «управленец», в поиске работы.

Эпизод 7.1 – немного лирики.

Проходя собеседования или проводя их, есть основные моменты, на которые стоит обратить внимание?

Прежде, чем перейти к следующему эпизоду, я поделюсь своим наблюдением. Да, их также называют «интервью», что тоже звучит неплохо, но смысла особо не меняет. На этот момент, у меня за плечами около пятидесяти собеседований, как у соискателя и более сотни, как у работодателя. И то, что будет описано дальше, направлено на обе стороны баррикад.

Во-первых, будьте уверены в себе. Поиск работы, как и поиск сотрудника, это стресс для каждой стороны. И в этом случае нужно быть, а не являться. Маска нужна на первичном собеседовании – это точно, если кандидат прошел дальше, дайте ему шанс на человеческое общение. У соискателя должна быть уверенность в работе, а у работодателя в сотруднике, иначе для чего их вообще проводить эти встречи.

Во-вторых, узнайте больше друг о друге. Стоит изучить сайт работодателя с тем же пристрастием, как и аккаунты в социальных сетях соискателя. Я с радостью заполнял нетипичные формы анкет, типа «расскажите о себе», взамен типичного резюме.

В момент общения, имея возможность рассказать о себе в плоскости профессиональных навыков, человек раскрывает-

ся больше, стоит задеть его за живое. Если сыпать стандартными вопросами: почему там так случилось, в чем причина ухода с прошлого места, то, кроме сухих фактов или удобных отговорок, никто ничего не получит.

В-третьих, будьте честны. Я не раз натыкался на фирмы-однодневки, когда их пышное описание в интернете совершенно не соответствовало атмосфере в офисе и точно не могло заинтересовать здравомыслящего соискателя. Но и когда я беседовал соискателей, там тоже было много пуха. Люди часто прикрывались громкими названиями компаний, намекая на серьезную корпоративную подготовку, и намерено указывали более длительный стаж, а когда мне в руки попадала их трудовая, вся правда моментально становилась явью.

Будьте честными, не тратьте впустую время на эти пустые собеседования.

В-четвертых, точно решите, кто вам нужен. Составьте список требований к работе или сотруднику, только прошу, не копируйте с сайтов о работе. Включите мозг и набросайте список самостоятельно, без надоевших слов и терминов.

Заинтересуйте в себе противоположную сторону, составьте краткое описание себя, ну вот, например: Наш молодой и дружный коллектив, всегда рад новым и целеустремленным сотрудникам. С первого дня поможем во всем разобраться и подскажем всё необходимое! Или так: Я молодой специалист, с двухлетним опытом работы, ищу надежную компа-

нию с потенциалом на развитие! Это просто примеры, а было бы здорово, если большинство начнет рассказ о себе именно так. Перечень обязанностей работника, как и перечень требований к работе должен быть честным. Не занимайте целую страницу на описание требований к сотруднику, оставьте интригу к моменту личного общения, укажите три – пять самых важных требований, а остальное узнаете при первичном отборе.

Поверьте, люди раскрываются в моменте разговора, а не глядя в монитор или общаясь по телефону. Не раз ко мне приходили люди, с минимальным набором навыков и умений, но внутри у них что-то было и это что-то превращало новичка в коллективе в одного из самых успешных сотрудников. И я, не раз, приходил в компанию на перспективу! А было это так.

На момент поиска работы, я искал подходящие вакансии и, если находил вакансию в интересной компании, начинал искать максимум информации о ней, как с помощью интернета, так через круг друзей и знакомых, а после приглашения на собеседования уточнял обо всех возможных точках роста, явно намекая на свою заинтересованность в долгосрочной перспективе. Но бывает и такое, что сотрудники кадровой службы, просто выкладывают вакансии, без особой необходимости, думаю, чтобы их самих не обвинили, в бездействии и им самим через время не пришлось составлять нечто подобное. Удобной отговоркой является фраза «кадровый ре-

зерв» – бред, **только не в России.**

Лень – вот мотиватор современного подбора кадров, и как факт стараний соискателей.

Поймите важное! Если Вы не сможете продать себя – то, продать товар компании, Вам вряд ли доверят!

(с)

Поделюсь собственным опытом соискателя и постараюсь подробно описать взгляд со стороны. Скажу сразу, что мне нравится проходить собеседования, если даже я трудоустроен и менять, ничего не планирую. **Собеседование для меня, как – тренинг.** Никогда не знаешь, как оно пройдет, и какие вопросы могут задать, но совершенно точно, ни одно из них не прошло зря. Ведь опыт самостоятельно прохождения, помогает в качественном отборе кандидатов, уже в свою компанию. **Подумайте над этим и попробуйте.** Собеседование заставляет напрягать мозг, вспоминая глубинные знания и факты, а это помогает самого себя поставить на место и взвесить свои слабые и сильные стороны, ведь работа в одном ритме в одной компании за одинаковую зарплату, точно тормозит или вовсе убивает саморазвитие. А если хочется больше и лучше, нужно пробовать новое и неизвестное. Работая в «Форде», я узнал о вакансии продавца-консультанта в автосалон «БМВ» и отправил свое резюме в надежде попробовать свои силы. Два дня тишины, хотя на сайте стояло уведомление о просмотре. Звоню, но со службой кадров не соединяют. Нахожу почту службы кадров и на отправлен-

ное письмо получаю ответ, что резюме на рассмотрении и со мной свяжутся. На следующий день еду в гости, намерение одно, познакомиться и узнать подробности. Пройдя ресепшн, иду в сторону нужного кабинета, зайдя вовнутрь, я встретил ту самую девушку, которая и ответила мне на письмо. К визиту она не была готова, и общаться совершенно не хотела. Тот самый случай, когда подбор идет не в личном общении, а по распечатанному резюме, и далее девается в неизвестном направлении.

А руководителю докладывается, что: – одни «ТУПНИ» приходят, – поверьте, делаю все возможное, но пока пусто. Как я и писал ранее, кадровики, просто, отрабатывают свою зарплату.

Не теряя времени, начал задавать наводящие вопросы, на тему: каким кандидатам и с какими навыками отдается предпочтение, что важное должно быть в соискателе, какой опыт работы и образование необходимо? Толком мне не ответили, сказали только, что – Наш бренд, это Премиум и клиенты сюда приходят особенные, и уж очень я сомневаюсь, что ваш опыт работы в таком бренде, как «Форд» будет достаточен для наших стандартов обслуживания. Я закипел, реально возмутился и насыпал ей пару аргументов в защиту своего бренда (слышал бы мой директор).

Я сказал, что в массовом сегменте, как раз и нарабатываются реальные навыки отработки возражений и выявления потребностей, учитывая большую проходимость клиен-

тов в день, этот навык отрабатывается значительно чаще, чем в премиальном автосалоне. Еще я сказал, что с таким подходом к отбору сотрудников, должен быть создан специальный инкубатор по выращиванию супер-продавцов «БМВ», но я такого пока не видел. Мы ни о чем не договорились, но мне обещали перезвонить при любом раскладе. Прошло время, два-три месяца и мне позвонили, звонила уже другая девушка, и мило пригласила на встречу. Я пришел и из разговора выяснилось, что предыдущего специалиста по кадрам уволили, а мне готовы предложить место продавца. На тот момент, я уже был, страшим продавцов в «Форде», на лучших условиях и отказал в вакансии. Но эта встреча была намного лучше и человечнее, эта встреча изменила мое отношение к компании и бренду «БМВ» в целом. В будущем вернусь к ситуации с собеседованиями, а сейчас продолжу историю своего развития, теперь уже в компании «Мазда», поехали.

Эпизод 8. Благодарю судьбу и получай сюрпризы.

На момент прихода в компанию, я уже имел опыт в автомобильном бизнесе и знал историю многих брендов, но бренд «Мазда» был исключением. К счастью! Потому что сюрпризы поджидали меня на каждом шагу.

С чего началась работа в этой компании? Были ли отличия от прошлых мест? Как была построена структура подчиненности и управления?

Обо всем по порядку. В тот день, а именно в первый день знакомства с исполнительным директором Романом, я пришел со своим знакомым, Александром, директором соседнего автосалона «Ауди». Помимо Романа, меня встретил действующий руководитель отдела продаж Сергей.

Я был реально удивлен, тому, как человек относится к своей работе, которую скоро покинет. Наша встреча продлилась около часа, видимо нам стало все понятно друг о друге без слов, так как вопросов ко мне было минимум, сложилось впечатление, что именно они хотят заинтересовать меня, а не наоборот. Я дождался финального ответа и меня пригласили на встречу с генеральным директором, УРА! Встреча была пятиминутной и просто ознакомительной. Когда мы вы-

шли с Романом из кабинета, он так и сказал, что это была формальность и давай уже с завтрашнего дня выходи. И вот, на следующий день, я вышел в должности руководителя отдела продаж в автосалон «Мазда». Меня вкратце представили коллективу и показали рабочее место, которое было очень удачным по расположению.

Сидя в своем стеклянном кабинете, со временем его прозвали «микроволновка», я мог видеть весь автосалон и слышать важные разговоры, с клиентами и между сотрудниками. Это помогало вмешиваться в любые ситуации и оценивать работу персонала, не находясь в их поле видимости. Коллектив был в меру сплочённым, чувствовалось уважение к работе и особенно к руководству. Без общих знакомых, конечно, не обошлось, это всегда спасает в первое время. Что удалось сразу понять, так это самоотдачу Романа, такое встречается редко. Он готов подсказать или даже помочь и сделать, что неожиданно и очень приятно. По старой традиции, в первые дни работы, на меня свалилась куча вопросов, пожеланий и редких недовольств от моего, нового, коллектива. Я называю это – **дегустация**.

Когда каждый сотрудник пробует тебя на прочность, а позже в курилке делится своим впечатлением. Это марафон я выдержал, и считаю, что очень достойно. Я наблюдал за коллективом около недели, смотрел и слушал.

К чему привели эти наблюдения и мысли? Какими были результаты этих наблюдений?

Однажды, я собрал, общее, утреннее собрание в «микроволновке». Собрал весь передвижной состав, а это более десяти человек. Взяв в руки маркер, стал рисовать стандартную «воронку продаж» и прописывать каждый этап, указывая напротив ответственных сотрудников. В итоге получилась очень внушительная модель, того, кто, за что отвечает и на каком этапе, и к чему приводят общие усилия, а главное, что происходит, если один из участников, как и один их этапов, выпадает. Сам не ожидал, что это произведет такое глубокое и осмысленное впечатление на коллектив. Объяснил, что для меня главное, это – команда и боевой дух, что любые трения между собой нужно решать здесь и сейчас и что **«закон сохранения энергии»** работает для каждого, что не стоит халатно относиться к просьбам коллег, ведь завтра тебе понадобится такая же помощь. Так вот, обо всем по порядку, этот эпизод, будет более продолжительным и насыщенным событиями, чем все предыдущие.

Буквально, через неделю, прилетели представители из «Мазда Мотор Рус» – представительство бренда в России. Это были два молодых парня, примерно моего возраста. Роман встречал их сам, и сразу после аэропорта они появились в салоне. Мы познакомились, и Роман нас оставил, дальше сами, а через час на обед, там и продолжим. Я рассказал о себе и опыте в автобизнесе, они вкратце о себе. Андрей и Павел, как выяснилось из разговора, были Региональными менеджерами и приехали передать дела, так как Павел пере-

водился в другой регион, он передавал дилеров Самарской области Андрею. Общий язык был найден, а на обеде к нам присоединился Сергей, тот самый, на чье место я и пришел. По их общению сразу было понятно, что они близкие по духу люди, мне было очень приятно в такой компании. С этого дня наше знакомство с Андреем переросло в партнерство, ведь дружба дружбой, а бизнес бизнесом. Он быстро ввел меня в курс дела, а еще познакомил с корпоративной, конкурсной, программой от представительства «Мазда» в России.

Если можно, подробнее рассказать об этой программе? Это был призовой конкурс?

Суть была следующая: каждый сотрудник дилерского центра, участвует в ежегодном конкурсе, который длится с первого сентября по первое апреля, а условия конкурса были подробно изложены на сайте компании. Как выяснилось, что каждый сотрудник, не смотря на должность и отдел, мог заработать внушительный приз, просто и качественно выполняя свои должностные обязанности. Кстати, вознаграждались только первые три места. За первое место – поездка на средиземное море, второе – электроника, третье – денежный сертификат, на приличную сумму. Подсчет результатов был в марте, а промежуточные данные фиксировались каждый месяц, исходя из данных в специальной системе. Так же, я узнал, что существуют дилерские встречи «Конференции» и проходят они в разных странах, дважды в год.

В прошлогоднем конкурсе уже побеждала Наталья, текущий продавец. Поездка была на пять дней в Голландию, а Сергей, предыдущий руководитель, летал на неделю в Мексику.

Действительно, приятный бонус за работу! Но ведь для этого, нужно как следует постараться? Что удалось сделать и был ли достигнут результат?

Для меня это было огромным стимулом к плодотворной работе, с этого все и началось. Собравшись всем отделом, мы подробно изучили все условия конкурса, разработали стратегию и начали работать совместно. Уже через пару месяцев был ощутимый результат, подтянулись показатели отдела, настроился общий ритм, мы притерлись и стали понимать друг друга, намного лучше. Я помогал продавцам, чем мог. Консультировал клиентов, проводил тест-драйвы, подстраховывал любого на время болезни и получал от происходящего настоящий КАЙФ. И они платили тем же, ссоры в коллективе были редкостью, я принял такую модель выяснения отношений: – **если есть конфликт и более чем один сотрудник замешан, решайте его сами, здесь и сейчас. Не можете договориться, мои двери открыты – срок реакции ОДИН ДЕНЬ.**

Как правило, до меня ссоры доходили редко, стыдно думаю было, вот сами и справлялись. Молодцы, просто молодцы. Но не все было так уж безоблачно. Естественно были люди, которым что-то или кто-то не нравится, и они находят

в этом увлечение, на уровне хобби. Уверен, многие с таким сталкивались, и я не был исключением, но я уже знал, как себя вести, и модель поведения была выбрана, верно. Конкретнее, корнем зла в группе компаний была Л.Ю., – финансовый директор. Кличек и прозвищ ей было много придумано, но у меня образовалось своё – «Баба Люба».

Оно не было оскорбительным, как остальные, но для меня полностью характеризовало этого человека и вызывало личную улыбку. Наше знакомство состоялось не по её сценарию, когда я сидел в кабинете кадровой службы и подписывал документы на трудоустройство, и зашла она. Но я не знал, кто это и просто заполнял бумаги, успев произнести: «Здравствуйте». Она окинула меня взглядом и прошипела, когда закончишь, зайди ко мне. В кабинете стало очень тихо, до её прихода мы общались с новыми коллегами и вдруг, тишина. Я, ничего не переспрашивая у очевидцев, а просто двинулся в сторону её кабинета.

Стук, зашел и сел. Стандартная показуха, нога на ногу, надменный голос и хамская подача, ну всё как я люблю. Началась атака новобранца, и я держал оборону. Она пыталась давить своим авторитетом в компании, что все контролирует её финансовая служба, и любые нюансы нужно решать только с ней. Я выслушал её и спросил, а это вы финансовый директор? Она аж вздулась:

– что?

– тебе еще меня не представили, и никто ничего не сказал?

– нет, уверенно, сказал я!

– ну что ж, иди, работай.

Я и пошел, дописывать документы. А новые коллеги, уже что-то обсудили и с настороженностью пытались вызнать у меня какие-то подробности нашего с Л.Ю. разговора, короче сплетен там хватало. Вернувшись на свое рабочее место, пришел Роман и вкратце уточнил, как все прошло. Я поделился сложившейся историей с Л.Ю., он засмеялся в голос: – еще не то узнаешь, но ничего, я твой директор. – И это отлично, добавил я.

С того дня прошла неделя, я как мог начал осваиваться и вот настал день «Х». Это был один из множества дней, когда каждый понедельник проводилось собрание у генерального директора. Собирался у него, весь цвет компании, а это – человек пятнадцать. Все забивались в его кабинет и тридцать минут вещали обо всех ситуациях и событиях в группе компаний, у каждого была своя роль: «Царь», «Царевич», «Царевна», «Слуги», «Придворные», «Шуты» и прочая челядь. Первого раза, мне, было достаточно, чтобы понять, что он реальный Босс. Босс, который контролирует бизнес, и люди его боятся – уважают. Сильно Омрачало картину, то, что он курил и мог выкурить две – три сигареты, пока мы докладывали о финансовых результатах своих отделов, а это была жесть, особенно с утра в понедельник. После такого собрания, люди выходили прокуренные и выжатые после словесных нападков, как после ночного клуба, с последующим по-

зитивом на всю неделю.

Он не церемонился с выражениями и должностями, разносил всех, по поводу и без. **Ну что ж, каждый работает, как может, а если ты Босс, то еще и как хочет.** Но поверьте, привыкнуть можно ко всему, если есть мотивация и достойное вознаграждение за работу. После я узнал, что это было не самое жесткое его проявление, видимо поберег молодого сотрудника, обычно пыль столбом и мат в три этажа. Окей, буду готовиться с собственным докладом к следующему разу.

Благодаря помощи Романа, я подготовился достойно, и все озвученные цифры мог аргументировать и обосновать, а параллельно выяснилась одна история. Что Л.Ю. не понравилось наше первое знакомство, она оценила меня, как наглого и хамоватого человека, которому не место в их коллективе. И подкрепила этот довод, служебной запиской в адрес генерального директора. Об этом я узнал от Романа, он просил не волноваться, с тех пор все её нападки я сглаживал через Романа. Его иммунитет, в компании, был сильным, его хватало на все вражеские атаки.

Л.Ю. вообще не любила никого, хотя в редких минутах озарения, могла произнести что-то внятное и даже посмеяться на общей шуткой или историей. А так, весь её рабочий день проходил в режиме: ора, крика и бранной ругани на все живое и неживое. Мы соприкасались редко, благо, наши автосалоны располагались на значительном удалении, и требо-

валось около пяти минут для перехода. Зато по телефону я мог слушать её бесконечно, точнее её крики, которые слышал и весь автосалон.

Повторюсь, что, ко всему можно привыкнуть, за достойное вознаграждение. Несмотря на спокойную погоду в моем коллективе, бури не были редким явлением. Среди четырех менеджеров был старший менеджер, точнее была. Звали её Наташа. Взрослая и приятная в общении девушка, но крайне неуживчивая в коллективе. Не знаю зачем, но «насолить» она любила, а еще обвинить всех во всем и так далее. Она работала давно и за годы службы находилась на первом месте по продажам отдела, не смотря на дисциплину и прочие неприятные моменты. С этим тоже требовалось разобраться, но аккуратно и с пользой для общего дела.

И каким же методом, нужно управлять такими подчиненными?

Поймите, важен каждый сотрудник и каждый заслуживает второй шанс, а уж если он вытягивает половину плана всего отдела, то тут уж и прогнуться нужно. Она действительно имела талант и подход к любому клиенту, делая технические ошибки, которые меня раздражали, она умудрялась много продавать. А моя задача была помогать и сглаживать углы с коллегами, что не всегда удавалось. Иногда я шел на крайние меры. И для того чтобы примирить сотрудников, закрывал всех в своей «микроволновке», и мы долго общались. В эти моменты выяснялись разные и навсегда прият-

ные подробности, что в глаза мы говорим одно, а за глаза совершенно другое. Но другого шанса не было, и эта тактика срабатывала, я был честен с людьми и требовал того же. Если честно, то врать уже не получается, когда все втянутые в разговор люди сидят в одной комнате, а отговорки уже заканчиваются. Наташа частенько пробивала мою броню, придумывала неловкие истории, что-то рассказывала Роману, изредка настраивала против меня моих же продавцов.

Какое-то время я велся на эти дешевые провокации, нервничал, срывался и даже повышал на нее голос. Но, со временем я понял, нужно прогнуться и сделать это аккуратно. Ведь это часть работы руководителя и решения нужно принимать холодной головой. Спасибо Роману, в те моменты он сильно помогал и выравнивал мой курс. Вообще, основная задача руководителя гасить любые возгорания, и удерживать среднюю «температуру по больнице», так я и делал. На своем примере показывал, как закрывать сделки, вести тяжелых клиентов, параллельно выяснял отношения с банками и страховыми, делал всё, во благо клиентов и коллектива. Время шло, и приближался конец конкурса, а соответственно близились итоги.

За время работы, мы сработались с региональным менеджером Андреем, он показал себя, как настоящий специалист, ему многим обязан. Но даже при всех личных отношениях, он держал интригу до последнего и не давал даже намёка на исход. И так, нам озвучили место и время проведе-

ния ежегодной конференции, это была Турция и город Стамбул, в конце апреля. Там и планировалось награждение возможных победителей, а на дворе был март, и времени оставалось все меньше и меньше.

Начался созвон с коллегами из других городов, кто едет, кто нет. Я уже посещал мероприятия, организованные крупным представительством, работая в дилере «Форд», но все это просто в сравнение не шло, с тем качеством и душой, которое вкладывает компания «Мазда» в своих дилеров.

Об этом напишу подробнее, постараюсь не упустить всех тонких и важных моментов. Представьте зал ожидания столичного аэропорта «Внуково», где постепенно собирается около двухсот человек со всей страны, готовящихся к нескольким дням отдыха, в кругу единомышленников, а еще и на заграничной земле. Представили, а еще представьте, что практически все они уже знакомы друг с другом, а большинство имеет многолетний опыт общения и дружбы, тоже представили. Тогда, вы точно представите атмосферу радости от предвкушения грядущих событий. Коллектив собирался из исполнительных директоров дилерских центров, технических директоров сервиса и руководителей отделов продаж. Перед вылетом, почти полностью, осушалась зона «DUTY FREE» и далее, занимались места в самолете. Еще раз напомним, что все проходило на максимальном уровне контроля и позитива, организаторы выкладывались на сто процентов. По прилету, стандартные процедуры с багажом и

трансфером в отель, без утомительных рассказов местного гида. Голова уже кругом, а сколько еще всего впереди. Стамбул – это точно город контрастов, такой архитектуры нигде больше нет. Здания перемешаны по эпохам, стилям и культурам, проезжая по центральной улице можно увидеть по соседству древнюю мечеть и современный стеклянный офис или небоскреб, рядом с ветхим каменным домиком и все это как-то уживается и находится в полной гармонии. В течение первого дня нас ждал трансфер, заселение и подготовка к гала-ужину.

Нас встретил шикарный бизнес-отель «**The Grand Tarabya Hotel**» на берегу легендарного пролива Босфор – и это было фантастически. Заселение только на верхних этажах, а это означает только одно – потрясающий вид на канал. И вот, поднявшись в номер, я замер, улыбка от удивления и тишина. Представить такое невозможно, даже увидев, верится не сразу. Через огромное окно «в пол», вид на воду, а там: сухогрузы, баржи и прочие «посудины» со всего мира, вперемешку с криками чаек и громкими паровыми гудками. В этот же момент я позвонил домой и постарался обрисовать ту картину, которая была нереально-реальной. Через некоторое время мы с коллегами встретились в холле отеля и нас направили в конференц-зал, там уже сидели участники конференции. Нам рассказали о планах на ближайшие дни, а также о предстоящем мероприятии на следующий день, о том самом награждении участников конкур-

са. Что приятно, руководство компании «Мазда» старалось сделать все возможное, для максимального комфорта своих коллег. Это ощущалось ежесекундно, ну представьте хотя бы, что я мог спокойно пожать руку президенту компании и сделать фото на память, а он, прежде чем отпустить меня, мог поинтересоваться мнением о компании, её результатах и каких-то еще нюансах. И это было не для галочки, вопросы были сформулированы четко и требовали аналогичного ответа.

А это еще и учитывая его происхождение, ведь господин **Шрайбер Манфред Йорг** – немец, но с глубоко «обрусевшими» корнями, его русский язык вызывал удивление и уважение к культуре страны, в которой он работает. Ужин первого дня начался очень феерично, так как наш отель находился в максимальной близости от большой воды, к самой пристани пришвартовался прогулочный пароход, и нам предстояло плыть в ресторан. Закуски и бар в дополнение к потрясающему виду с палубы – это дорогого стоит. Над каналом проходят несколько подвесных мостов, протяженностью около километра каждый, это само по себе красиво, а мы проплывали вечером и наблюдали, как они выглядят с подсветкой – это было шикарно. Плавали мы больше часа, и вот на горизонте появился наш ресторан «Esma Sultan», хотя сразу и не скажешь, что это ресторан. Это старинное здание из вековых булыжников, помещенное в стеклянную коробку. Современные дизайнеры точно постарались, и результат по-

лучился отличный. На улице было танцевальное шоу и шампанское, далее, началась основная часть мероприятия. Вступительная речь президента и все началось, понеслось – я бы сказал.

Мы с коллегами выбрали стол, ближе к сцене, чтобы быть ближе к победе. Но не тут-то было, я несколько раз выходил за наградами для своего маркетолога и продавцов, а вот до меня очередь никак не доходила. За столом началось обсуждение, что конкурс не объективный и незаслуженные награды получают случайные или подшефные люди. Вера в победу закончилась, ведь на первое место уже и рассчитывать не приходись. Ведущий мероприятия объявил перерыв, и все пошли на улицу, настроения не было возвращаться назад и поэтому, когда всех позвали занять свои места, я решил еще остаться на улице и все обдумать. Вернувшись в ресторан и проходя мимо сцены, неожиданно для себя, я услышал свое имя, его повторяли несколько раз, т.к. не могли найти меня в зале. Всё было как в тумане, мне крепко пожали руку, вручили награду, а я все еще не понимаю, что происходит? Тут Паша мне и говорит, Андрюха, поздравляю с первым местом, увидимся в Греции. Свет софитов, овации зрителей и поздравления коллег, ощущение, как на церемонии вручения «Оскар». **Кто Я?** Победитель в номинации – лучший руководитель отдела продаж в Поволжском регионе, по итогам конкурса от компании «Мазда». Буря эмоций, дрожь в коленях и радость, бесконечная радость. Звонок жене и ро-

дителям, а дома в России уже ночь.

Казалось, что празднику нет конца, а радости предела. После торжественной части, продолжение следовало, и празднование перенеслось в подвал ресторана, где располагался караоке-зал. Утро было тяжелым, но сознание пришло быстро.

Приятная новость, а что было на следующий день? Что происходило дальше?

Следующий день был, еще, более насыщенным на приключения и события. Нам предстояло разделить на две команды и принять участие в тест-драйве новой Мазды 6 или прослушать лекцию. Наша команда поехала кататься, я загрузился в машину с тремя коллегами из Нижнего Тагила, и началась наша поездка по длинным и скоростным дорогам Стамбула. Через час активного педалирования по незнакомому городу, наш экипаж сошел с маршрута, и мы оказались в промышленной зоне, далеко от цивилизации. Попытки вернуться на маршрут не увенчались успехом, но мы смогли попасть в спальный район Стамбула примерно еще через час, где и нашли проводника. Женская логика нашего водителя не подвела, Инна решила заплатить местному таксисту за сопровождение в отель. Самостоятельно мы крутились больше часа, а этот алчный таксист привез нас всего за двадцать минут и пятьдесят долларов. Мы пропустили и лекцию, и обед, но зато какая история получилась. За это время мы еще больше узнали друг друга, ведь друг познает-

ся в беде.

Ужин второго дня прошел в ресторане, на воде «Les Ottoman». Насыщенная, шоу-программа с танцами местных ансамблей и дискотекой до утра. Там, я впервые увидел танец «дервишей» – это кружащиеся на месте мужчины, в национальных турецких костюмах. Время нашей поездки подходило к концу, и для меня эта конференция стала особенной. Вернувшись на работу, мне не терпелось поделиться своей радостью со всеми, а так же поздравить Наташу с первым местом и поездкой на средиземное море в Афины. В тот момент осознание значимости команды, стало особенно ясным и важным. **Благодарите своих коллег, подчиненных, команду и весь коллектив – это ваша инвестиция в развитие.**

Первая же утренняя летучка затянулась на час, не хватало слов, чтобы рассказать обо всех событиях, произошедших в Стамбуле, а напоследок я оставил те самые номинации для Маркетолога Аллы и продавца Наташи. Но, Наташа уже знала о победе, ведь накануне ей прилетело уведомление от компании «Мазда», а про мою номинацию никто не знал. Это был приятный сюрприз для всех, сам не ожидал такой поддержки искренности от коллег. Мы начали планировать поездку, которая назначена на середину июля. Ни я, ни Наташа в Греции до этого не были, что еще больше усиливало нашу радость от победы.

Хочу поделиться с вами, тем самым чувством гордости и

бесконечной радости от происходящего. Это была, не только моя победа, я лишь настроил этот механизм, а люди сделали результат.

А рецепт прост:

– уважайте своих коллег, – делитесь с ними своими мыслями и чувствами, – рассказывайте о том, что для вас важно и почему, – заставляйте их хотеть, того же, чего хотите сами, – награждайте коллег, – хвалите и делайте сюрпризы.

Не помню точно сколько, но я делал это много-много раз, не постоянно, но часто. В моем кабинете периодически появлялся «трофей», в виде дорогого напитка или иного материального бонуса, который мозолил всем глаза, включая клиентов.

Как работает такая мотивация и на что она распространяется?

Он предназначался за определённую активность или результативность, которую проявит сотрудник и сделает это быстрее остальных.

Бонус назначался за продажу «неликвидной» модели, её комплектации или цвета. Эти бонусы я делал сам, мог просто поделиться своей премией, если премия продавца была не высокой, а энергии было потрачено много. Но бывали и курьезы, когда я сам забирал свой трофей, за достигнутый результат. Мне нравилось работать с клиентами и изредка делать показательные продажи или выдачи, это стимулиро-

вало меня и двигало мою команду. Никто при этом никто не мог упрекнуть меня в безделье, особенно это помогало при озвучивании новой мотивации на месяц или изменении бонусной части, ведь я всегда мог попробовать и доказать, как нужно действовать. Практика – вот что должен делать каждый уважающий себя и свой коллектив, руководитель. Сидение в кабинет полезно, но в меру. Живите в коллективе, слушайте, смотрите и будьте в потоке. Заезжайте в выходные, но не ради контроля коллег, а ради помощи в момент наплыва клиентов или подстраховки важной выдачи.

Помните: «**Закон сохранения энергии**» работает в обе стороны, как ты, так и тебе.

Вспоминаю одну из поучительных историй, когда я подменял заболевшего продавца и работал в воскресенье. Получил входящий иногородний звонок, и клиент собирался ехать к нам среди недели, я поставил резерв по складу и составил договор. Так вот, когда он приехал в салон и спросил администратора о том, где мне найти продавца, с которым он общался в воскресенье, подошел я, и мы продолжили общение. Он начал вести себя немного иначе чем по телефону, даже слегка дерзко, намекая на то, что есть и конкуренты, и можно там получить более выгодные условия, чем у Вас. И хотелось бы поговорить с вашим руководством о большей выгоде при покупке. Тут я представился ему, уже, со стороны руководителя по продажам и в утвердительной форме сказал, что эти условия максимально выгодные для него и луч-

ше не будут. Клиент был очень удивлен, он не ожидал, что руководитель может сидеть на телефоне, еще и в воскресенье. Я сказал, что это норма нашего бизнеса, и мы работаем для клиента, бережем собственный труд и ценим сотрудников. Эти слова расставили всех по местам, клиент купил машину на наших условиях, поставил большой перечень дополнительного оборудования, а продажу я записал на болевшего в тот день продавца. В итоге все остались в плюсе:

– клиент уехал с пониманием, что мы работаем качественно,

– продавец получил премию, хотя болел. Это значительно усилило его внутреннюю мотивацию и ответственность передо мной, – а я потратил несколько часов в свой выходной и добавил одну машину в результат отдела, с которого считалась и моя премия.

Сделка должна закрываться по схеме «WIN-WIN», где побеждает и покупатель, и продавец.

Вернемся к приятной новости, наша поездка уже скоро и все победители готовят документы. Победителей собралось около пятнадцати человек, плюс организаторы и наши любимые региональные менеджеры. Состав плотный и заряженный на отдых.

Были, некоторые, нюансы с ВИЗой и нам пришлось лететь в Афины через Брюссель, что, только сыграло на пользу. Эта пересадка прибавила один день к отдыху и добавила эмоций от интереснейшего европейского города, в королевстве

Бельгия. Мы успели посмотреть музей «АТОМИУМ» – это огромная молекула железа, в которой есть научные выставки, кафе и ресторан на самой высокой точке, где нас угостили обедом и знаменитым Бельгийским пивом. Было еще пару пеших экскурсий в течение дня и долгожданный перелет в Афины. Нас заселили в отель, и после короткого сна, повези в морской порт, где нас уже ждал корабль, на котором предстояло передвигаться по греческим островам, в ближайшие пять дней. Это было подобие корабля из знаменитой кинофраншизы про «Пиратов карибского моря». Деревянная посудина метров тридцать в длину с двумя высоченными мачтами и настоящими парусами.

Дух захватывало, как мы поплывем на этом произведении пиратского кораблестроения. Каждому выделили каюту, и выдали программу мероприятий на ближайшие дни. Программа включала названия островов, все мероприятия на их территории и даже подробное меню в течение дня.

Я же уже писал про организаторов из компании «Мазда», так вот еще одно крепкое доказательство их бесконечной любви к своей работе и людям, которые их окружают. Наш поезд тронулся, не смотря на серьезное волнение в море, капитан увел нас в спокойные воды и задал курс на первый остров.

Расположившись на палубе, мы принялись делиться эмоциями, а вдобавок нам разрешили понырять с корабля. Чтоб было понятнее, высота составляла более шести метров. От-

дых начался очень бурно, так он собственно и проходил. Было минимум сна, а максимум движения и разнообразных эмоций. Красоту Греческих островов можно описывать бесконечно, как и морские виды, но задача не в этом. Просто попробуйте закрыть глаза, и представить себя на море: воздух, ветер, шум воды и пролетающих чаек, согревающее солнце и бесконечное, человеческое, веселье – в награду за кропотливый командный труд. Так, мне еще не приходилось отдыхать, мы действительно плыли как пираты, трюм нашей посудины был забит местными винами, пивом «Гиннес» и виски.

Количество бутылок в разы превосходило количество экипажа, вот это забота, спасибо «МАЗДА». Вечерами корабль вставал в порт нового острова, и мы отправлялись на ужин в местную таверну с последующей ночевкой на борту, а в течение дня мы стояли на якоре и отдыхали на различных пляжах. Неоднократно к нам заходили туристы, в надежде, что это капитан Джек пришвартовался на их земле. Они делали множество фото и показывали руками класс. Наш корабль производил неизгладимое впечатление на всех мирных жителей, особенно когда с палубы начинала орать русская музыка с нашим талантливим подпеванием. Пляжи, клубы, порты, люди и особенная культура Греции, это стоит того чтобы вернуться. Что важно отметить в таких поездках, так это общение единомышленников и как результат, обмен опытом. В эти дни, я вспомнил про «Делегирование» – ведь, этот навык спасал меня весь отпуск, но не все мои коллеги –

руководители, могли похвастать этим.

На отдыхе важно отвлечься от рабочей рутины, звонков и писем, многие это понимают, но не все могут сделать. Мои звонки на родину были редкими и касались только моих текущих эмоций, а у ребят все было иначе. Нет, конечно, не у всех, но у большинства.

Решение ситуаций с проблемными клиентами, кредитами и лизингом, акциями и скидками. Прочая текучка, которая, отвлекала от отдыха. Доходило вплоть, до пошаговых инструкций, как, куда нажать в компьютере. Я пару раз спрашивал: – а ты чего раньше-то не объяснил, потратил бы день, но смог всю неделю палец из носа не вынимать! Ответы были примерно похожи, что вокруг одни неучи и сколько там не объясняй – лучше делай всё сам! Да ребята – это тупик, как вашего развития, так и ваших продавцов. Вообще, за эту неделю мы обсуждали много интересного.

Я узнал, что есть директора в дилерских центрах, которые забирают подарки у своих продавцов, на благо компании. Как? А вот так, пример: – продавец «впахивал» целый год и заслужил одно из трех призовых мест. За это компания «Мазда» выслала ему отличный фотоаппарат или плазменную панель, а его директор решил, что этот аксессуар в виде плазмы отлично подойдет в клиентскую зону или фотоаппарат будет делать хорошие снимки с клиентами в зоне выдачи. Мотивируя свое решение, так: – ты же получил этот приз благодаря тому, что работаешь у меня, а еще и за зарплату.

Как результат, продавец теряет мотивацию и желание работать, а Директор теряет результативного сотрудника.

Идиотов и «Самодуров» по жизни хватает. Быть готовым к такому невозможно. Справедливости не существует!

Наш «безбашенный» тур по Греции заканчивался, как и количество бутылок в трюме. Все остатки мы дружно попилили по чемоданам и погнали домой.

На обратном пути был еще один сюрприз, это снова подарки. Машина Павла, стояла на паркинге столичного аэропорта и в момент пересадки, мы спустились и получили в руки по увесистой коробке, а в коробке был «iRobot»-пылесос. Это высокотехнологичный помощник в домашней уборке, который, уже, несколько лет работает у меня дома и напоминает о тех событиях. Возвращение домой было утомительным, но это отличное ощущение, когда отдых нужен после отдыха.

Резюмируя эту поездку, мне стало абсолютно ясно, что компании должны вкладываться в такие мероприятия и давать возможность своим сотрудникам жить лучше, чем они живут сейчас. Это серьезная инвестиция в будущее сотрудников, с намеком, что, работая с нами, можно и не такое увидеть и не такое попробовать. Ведь получив такие эмоции, хочется рассказать об этом всему свету, а еще и показать своей семье. А для этого нужно **работать, работать и снова работать!** Кстати, о работе.

Лето пролетело, и начался новый конкурс и новые усло-

вия для победы. В этот момент уже открылся дилер марки «Мазда» в городе Самара и работа предстояла более напряженная. За время работы, я значительно расширил географию знакомств, и это выручало каждый день.

Поиск автомобиля для клиента сводился к считаным минутам, один звонок и происходил обмен или безвозмездная передача в мою сторону. Оставалось только дождаться доставки и подготовить машину к выдаче. Этот трюк, отлично работал в глазах клиента, представьте ситуацию: ищу я подходящую машину, клиент сидит напротив и с трепетом ждет результат, а все подходящие варианты или заняты, или далеко в производстве.

Начинаю искать по ближайшим дилерам и в случае удачи звоню, а клиент все видит и ждет. Короткий разговор и нужная машина уже в моей системе, с реальной датой поставки, а клиент топает в кассу с предоплатой.

Такая взаимовыручка работала практически всегда, даже с ближайших салонов в Самаре. Каково было удивление клиентов, которые пытались прогнуть менеджера по цене, а менеджер, вместе с клиентом заходил ко мне, говоря – позвони в Самару, – уточни условия на такую-то машину. Я звоню и сразу же уточняю условия, а клиент не ожидает такой прозрачности в отношениях, казалось бы, конкурирующих компаний.

Дружба конкурентов дорогого стоит, и, если есть возможность так настроить ваши отношения, действуйте, лояль-

ность клиента к вашему бренду намного дороже конкурентности на одной территории. Бросать свои силы на унижение ближайшего конкурента, с целью унижить его в глазах клиента, бессмысленно. Это игра в одни ворота, ведь клиент, выбирая один бренд не должен страдать по причине неправильных отношений конкурентов на одной территории.

Он может устать от постоянного перетягивания одеяла и уйти в другой бренд, **который в итоге и победит, не прикладывая никаких усилий.** Цените свое время и время вашего ближайшего конкурента, обсудите точки контакта и стройте свою стратегию на усилении собственных качеств, а не на унижении качеств конкурента.

Конечно же, бывает и так, что это сделать невозможно и вторая сторона не принимает никаких условий или принимает, а в момент ситуации делает по-своему. В таком случае остается ждать, ждать ошибок и реагировать на них, развивая свои сильные стороны, не допуская у себя ошибок конкурента – это и будет **ваша беспроегрышная стратегия.**

Это работает и для компаний, и для сотрудников компании, ведь конкуренция не всегда приводит к положительному результату. В любом коллективе есть «Звезды», это звание они зарабатывают годами, но долго пользоваться им умею не все. Я уже описывал свои нелегкие отношения с Натальей, которая конкурировала со мной не ради результата или должности, а просто тратила силы и нервы впустую, для дешевых интриг в коллективе.

Но когда я осознал, что делаю то же самое, сразу перестроил отношение к ситуации. Я оценил все её сильные стороны и стал их развивать и поддерживать: – помогал ей во всех отношениях с клиентами, – каждый день интересовался её задачами и вникал во все трудности, а в случае сбоев, незамедлительно вмешивался, оценивал её работу и делился этим с коллективом.

И обратная реакция не заставила себя ждать, удары в мой адрес сократились, стало легче дышать и мне и всему коллективу. А финальную точку во всех спорах, я поставил на очередном собрании с отделом продаж, на тот момент Наташа сфокусировалась на одном из коллег, и это снова стало мешать всем. Я не стал углубляться в суть, а просто вытащил на поверхность эту ситуацию, озвучив все сказанные сторонами обвинения, высказал свое мнение и дал возможность высказаться всем обо всех. В качестве примера, я начал с себя и еще раз пересказал суть работы в коллективе, что такое команда и кто чем должен заниматься, коллектив поддержал меня, и каждый начал высказывать свое мнение по ситуации. Наталье было не просто, но она держала удар.

Такая очная ставка пошла на пользу всем, каждый высказал все, что долго держал в себе, некоторые вещи я и в свой адрес услышал, чему был очень рад и поблагодарил коллег за честность. После таких откровенных моментов внутри что-то меняется и хочется творить добро. Чем дольше держишь в себе негатив, тем сложнее будет исправить ситуацию.

Будь честен с собой и своими коллегами!

Со временем я понял, что нахожусь на своем месте. Мне удалось настроить работу между отделом продаж и отделами сервиса и дополнительного оборудования. Было понимание моих действий и у руководства компании и даже у Л.Ю.. Я полностью подстроился под систему и знал, как мне работать и зарабатывать, а коллектив перестал распыхиваться на спонтанные выяснения отношений.

Но, как в любом, живом, коллективе, происходит смена сотрудников. Причем не всегда это объяснимо, даже самими сотрудниками. Это определенный стресс, для обеих сторон. Вкладывая свою душу в развитие коллектива, не всегда можно уловить грань, по которой люди ищут что-то новое. Возможно, им приедаются бренд или коллектив, хочется перемен и новых эмоций. Я всегда поддерживал тех, кто решил что-то поменять, но считал своим долгом выяснить все обстоятельства, и по возможности удержать человека. Предлагал отпуск, обучение или пересмотр мотивации, но к удивлению, эти факторы устраивали, а людьми двигало что-то внутреннее.

Я искренне радовался, если мои сотрудники уходили на повышение или собирались в декретный отпуск. Вот пример: один мой боец, Марк, собрался на должность руководителя отдела продаж в один популярный корейский бренд.

Сказать честно, как продавец, он был исполнительным, честным, но крайне недисциплинированным.

Он, искренне, обратился ко мне за помощью, в подготовке самопрезентации на новое место. Мне было интересно ему помочь, но начал я от обратного. С конструктивной критики!

Озвучил все важные моменты в его отношении к работе, которые сильно будут мешать в работе на новой должности. Глаза его горели, и он не собирался останавливаться, меня это приятно удивило. Презентация получилась в срок, и он ушел в новое плавание.

А со временем забрал за собой еще двоих парней на повышение. Я обновил отдел и сам, снова, пересмотрел отношение к работе и своей должности. Встречаясь с коллегами на обучениях и ежегодных конференциях, выяснилась странная тенденция, что сотрудники уходят у всех, причем ни зарплата, ни отношение в коллективе, не являются причиной. Есть внутренняя уверенность, что здесь он уже все попробовал, хочет нового и на новом месте. Я редко прощался с людьми по-плохому, было всего несколько инцидентов, когда коллеги, по глупости, подставляли меня и автоматически себя, в таких случаях профилактика была бесполезна. Вообще автомобильный бизнес очень тесен и взаимосвязан между городами и брендами, это очень хороший инструмент, с помощью которого можно анализировать динамику продаж, сравнивать уровень зарплат и стратегии для развития.

Думаю, что сейчас стоит поделиться еще одним наблюдением из жизни. Помимо «звезд» на которых уходит много энергии, есть еще и «инвалиды». С ними тоже не просто,

ведь истинные мотивы бездействия и пессимизма выявить очень сложно. Такой сотрудник делает вид, что он старается и проявляет инициативу, а руководство ничего не видит, и поэтому нет мотивации к работе.

Диагноз один – это «инвалид», который ждет решения со стороны, он старается выказывать недовольство всем коллегам в курилке, а что еще печальнее и всем своим клиентам.

Он может рассказать клиентам о каких-то внутренних конфликтах в компании, о текущем финансовом состоянии и прочих моментах, которые, как ему кажется, отвлекают его от работы. А в глобальном смысле, эти разговоры портят репутацию компании в глазах коллег и клиентов. Это паразитирующая ситуация для всех окружающих, задача руководителя, изолировать такого сотрудника, разобрать его ситуацию и принять решение о дальнейшей работе. Бывает нелегко, но лучше один раз решиться и сделать, чем терпеть по причине человеческих побуждений и морали.

Не смотря на хорошее отношение в коллективе, поддержку и понимание руководства, можно попасть в ситуацию, когда невозможно повлиять на сложившиеся обстоятельства, а каждое сказанное слово, реально будет использовано против тебя. Наступила осень и в компании Мазда появилась новая программа по выкупу старого автомобиля у клиента, услуга «Trade-in» – сдача нынешнего автомобиля, в зачет покупки нового. Что позволяло всем дилерам, делать еще более гибкие, условия, для продажи новых машин. А мне пришлось

искать специалиста в свою команду, хотя мои продавцы и так имели навыки оценки и продажи автомобилей с пробегом.

За пару недель испытательного срока, с кандидатом были оговорены условия работы и мотивация, а Роман согласовал его кандидатуру и предложил официальное трудоустройство.

С этого всё началось и этим всё закончилось, для меня. Максим был моим знакомым, а иначе и быть не могло, ведь город и специфика бизнеса, просто, заставляют иметь множество полезных контактов. Помимо меня, Максим знал некоторых моих руководителей и сотрудников в нашей группе компаний.

Таким знакомым был и Александр, да-да, тот самый исполнительный директор соседнего автосалона «Ауди», благодаря которому я и пришел в компанию Mazda, два года назад. Помню то утро среды, когда именно Александр позвонил на мой рабочий номер и с, нападками, начал узнавать про Максима, – зачем и почему мы с Романом его берем на работу.

Я высказался в защиту Максима, обрисовал подробности сложившейся ситуации и попытался уточнить о его настороженности в этом вопросе, а конкретно спросил: – какое тебе дело до моего коллектива? – Это всего лишь продавец! Но ответа на этот вопрос не последовало, а единственное, что я услышал: – Короче, «генеральному» это точно не понравится, я сейчас его наберу и все расскажу, что вы там с Романом

придумали!

Жест, что думать после такого наезда?! Оставалось только ждать, а коллеги уже начали подтягиваться на работу, пришел и Роман. Я с ходу накинул ему наш с Александром разговор, по глазам Романа стало понятно – жди беды. Мягко говоря, у него отношения с Александром не складывались последние лет пять, не смотря на равные должности и авторитет в глазах генерального директора.

В тот момент я вспомнил один из наших с Романом разговоров, в котором мы обсуждали наглое и бескомпромиссное поведение Александра и бесконечную лояльность нашего «Царя» к его персоне. То, как можно было унижать и увольнять своих коллег, нам с Романом было абсолютно не понятно. Казалось, для него не было преград и морали в том, что с людьми так поступать нельзя.

Так же, Роман заикнулся про намерения Александра о занятии его места, ведь на тот момент, салон «Мазда», практически вытягивал показатели прибыли, для содержания всех трех салонов, но «Царь» сильно этого не ценил, а Александру нужна была власть и стабильный бренд. А получать по «ушам» за плачевные результаты «Ауди» он уже устал и подмял под себя место в салоне «Хендэ», который тоже стал давать трещину по корпусу.

В итоге нашего общения, Роман сказал, чтоб я ничего не предпринимал и ждал реакции «Царя», а он попробует все сам разузнать. Реакция была стремительна, я не утрирую.

Через двадцать минут после нашего разговора, ко мне в кабинет зашел Роман, он был распарен, как после бани. Слова были короткими, а голос слегка дрожал, ведь в трубку пришлось выслушать много неприятного и в итоге, мы должны уволить Максима, которого только вчера оформили.

Жесть, просто «беспредел» и абсурд. Я сказал, что иду общаться с Александром, Роман ничего не мог ответить, и пошел общаться с Максимом. Найти Александра не удалось около часа, он словно знал и прятался в автосалоне. Мы встретились и закрылись в его кабинете, он закурил и начал нести полнейшую чушь, уходя от моих резких и неловких вопросов. Я кипел, а он нервничал и защищался. Высказавшись, я вышел из его кабинета и пошел на свое рабочее место, по пути меня увидел Максим и спросил: – что происходит? Я не мог ничего ответить. Казалось, этот день был бесконечным, как и конец той недели.

Когда наступил, тот самый понедельник, предстояло идти на очередное прокуренное собрание, а за выходные в голове каких только мыслей не было, представляя, что может сделать «Царь» со своей свитой. Итогом нашей встречи перед собранием, стало безмолвное молчание Александра, которое подкрепилось нежеланием жать руку, ни мне, ни Роману. А также, последующей просьбой «Царя», задержаться нас с Романом после собрания. Общение было коротким, хотя это было больше похоже на монолог разъярённого и ненавидящего всех, властного, человека. Нам практически не да-

ли вставить ни слова, звучал только его крик, с матом и ненавистью. Из текста удалось узнать, что Максим провел личную беседу с Александром, а на беседу еще и своего друга пригласил. Так что Александру видимо крепко досталось, а мы с Романом оказались соучастниками этого конфликта. Мне одно, тогда было не понятно, что такого сделал Максим, и что явилось реальной причиной этих событий, но до конца я так и не разобрался, хотя прошло уже много времени. Стало ясно только, что у Александра произошел конфликт с одним из близких друзей Максима, который не имел реального отношения к нашей компании, хотя работал в ней за несколько лет до этих событий. А работал именно в «Ауди», в подчинении Александра и ушел он, как можно догадаться, плохо.

Конфликт произошел за стенами компании, и носил какой-то личный характер, а Максим был участником этого. Вполне естественно, что нам с Романом об этом не могло быть известно, а вот Александр просто испугался за свою должность и авторитет, так как ситуация с Максимом и его другом, могла якобы навредить репутации, устрой мы Максима на работу в компанию. В итоге, он смог сделать все возможное и придумать невозможное, чтобы снять Романа с должности и меня следом отправить на улицу. И эта ситуация, ему была очень кстати.

Жестко! Что приходилось чувствовать в тот момент?

После такого, почва уходит из-под ног, и стоило мне вернуться в кабинет и сесть в рабочее кресло, как на мониторе компьютера стали закрываться все окна, и делал это не я. Звоню системному администратору, а он почти ничего не отвечает, говорит, что ему запретили со мной разговаривать! Представьте, понедельник, начало рабочего дня, около десяти утра, а уже столько событий произошло, а скольким еще предстояло произойти.

Навыки программиста и компьютерное образование выручили меня, мне удалось вытащить всю личную и важную информацию из рабочего компьютера, после чего я всё отформатировал и оставил на нем только стандартные программы, без паролей в браузере и личных документов.

Кто Я? Так сразу и не скажешь.

Жертва обстоятельств – нет! Виновник ситуации – нет!

Мог ли я повлиять на исход, думаю, мог, знай я больше нюансов?! До этой шокирующей ситуации, я был уверен в своем статусе на рабочем месте и в жизни. Знал, что могу и должен делать.

Теперь я узнал, что существуют **обстоятельства непреодолимой силы**, которые неизбежно сшибают с ног и выбивают из игры и что эти обстоятельства имеют накопительный эффект и могут выстрелить, как и та палка в известной народной пословице. Что дальше? Грустное и очень скорое прощание с коллегами, ведь, уже вечером я получил на руки трудовую книжку, но без денег. А вот про деньги, история

не менее интересная и поучительная.

На следующий день, в компании был технический аудит, от которого обычно зависит квартальный бонус от импортера, и мы с Романом решили провести его на максимальный балл, так и сделали.

В обед, того же дня нас вызвал «Царь», А.В. был достаточно хмурым и решительным, он пригласил меня с Романом и Наташей. Нам с Романом было поручено передать дела новым приемникам, и на мое место он выдвигает Наташу, а на место Романа, какого-то человека с улицы. Наташа сразу отказалась и вышла из кабинета, это было легким шоком для А.В., но решение нашлось уже на следующий день, в лице крайне невнятного и странного Николая, с которым я познакомился позднее.

Я задал вопрос об оплате, на что А.В. ответил: – Андрей, ты получишь деньги, по факту отработанного времени, но без премии. Так как с вами прощаемся в связи с «утратой доверия». Я возразил, что отработал, почти, полный месяц без пары дней и что, не будь таких обстоятельств и доработай я до конца месяца, моя премия была бы очень приличной. Нет и все тут! Оклад по факту отработанных дней и все подробности в бухгалтерии. Нервы на пределе, идти к Л.Ю. точно не хотелось, я решил остыть и на следующий день позвонить уже из дома, на рабочий номер.

И вот сюрприз, оказалось, что они там что-то придумали и решили еще с меня денег получить, ведь сумма, которую

они как-то насчитали, значительно выше, полагающейся мне при увольнении. И сумма эта сложилась из всех моих поездок на обучения, за прохождение которых, компания получала существенные бонусы. Но это уже никого не волновало, ведь есть факт наличия билетов на самолеты и поезда, и проживания в гостиницах. Вот это уже, точно, «беспредел», и еще незаконные действия работодателя по трудовому законодательству.

Именно с такой формулировкой и было отправлено моё заявление в районный суд и трудовую инспекцию области.

И начался долгий и мучительный судебный процесс, против бюрократии в правовой системе России и прочих человеческих принципов, вмешанных в это людей.

Длилось все больше года, прошло тринадцать заседаний, и за это время я значительно подтянул свои знания в правовом поле, нанял юриста и читал полезную литературу. Победа в суде – для меня была делом чести, а для моей компании, делом принципа. И каково было мое удивление, когда очевидные аргументы и факты были отвергнуты и судья вынес решение в сторону моей «любимой» компании.

Юрист в шоке, я тоже! А ведь никто не отменял полезных знакомых и влияния на различные правовые и силовые структуры, на самом высоком уровне банковского бизнеса, собственника моей компании. Оправданий происходящему не было, осталось только собрать волю в кулак, расплатиться и забыть.

Порадовало только одно, что, пока длился мой судебный процесс, уволившихся сотрудников рассчитывали, как полагается, никто из руководства не хотел попадать в поле зрения трудовой инспекции и судебных органов, пока по мне не было конечного решения. **Кто Я?** – практически Робин Гуд, который помогал из благих намерений, сам того не осознавая.

А еще, я получил серьезный жизненный опыт в работе и в отношениях между людьми, в рамках одной и достаточно крупной компании.

Эти обстоятельства закалили мой характер и совершенно точно сделали жёстче к окружающим проблемам и людям, создающим эти проблемы. Еще одной подножкой от этой компании, стал тот факт, что я продолжал ездить на мазде и машина моя, все еще, была на гарантии, а «Царь» с «Царицей» издали указ, что нам с Романом, вход в автосалон закрыт, даже в качестве клиентов.

У жены Романа тоже была мазда, которую он вскоре продал, в том числе, по причине этих неудобств. Меня это не напугало, я продолжал приезжать на сервис и общаться с бывшими коллегами, которые при встречах, так и хотели излить мне душу о нынешней ситуации в компании.

Мне это было уже не интересно, хотя слушать приходилось, хотя бы из уважения к людям. Они были крайне недовольны новым руководством, и кадровым голодом, который овладел компанией. Люди уходили пачками, по своей воле и

без, но прошлого не вернешь.

Спасибо всем, кто прошел этот путь со мной. Компания Mazda, в лице руководства и сотрудников «ММР» – это потрясающие люди, создающие нечто человеческое и личное, а не просто бизнес.

Спасибо всем региональным менеджерам, которые помогли в моем становлении и развитии.

Спасибо коллегам из компании «Альфа Моторс», с которыми больше двух лет, мне посчастливилось работать, а с некоторыми, стать друзьями, чем дорожу и сейчас.

Спустя время, я окончательно понял, чего я достиг в рамках этой компании и занимаемой должности. Я точно понял, что путь руководителя – **это мой путь**. Усвоил цену ответственности: за свои поступки и слова, за поступки своих коллег и подчиненных, за компанию и её ценности. И еще, что Клиент – это человек с большой буквы. Так как зарплату нам платит клиент, а не директор.

Отдельное спасибо, за жизненный опыт и мощную практику в построении нечеловеческих отношений: Догадкину Александру Валерьевичу, Панченко Любовь Юрьевне, Мясищеву Александру Сергеевичу, Козенкову Роману Валериевичу, Бусыгиной Наташе. Кашутину Павлу, Клочкову Андрею и друзьям из ООО «МаздаМоторРус».

«Мир состоит из бездельников, которые хотят иметь день-

ги, не работая, и придурков, которые готовы работать, не богатея»

– Бернад Шоу выдающийся ирландский драматург

Эпизод 9. Не зарекайся.

Время шло, хотя нет, бежало. **Часто стал ловить себя на мысли, что время бежит.** К поиску работы я начал относиться иначе, правильное сказать, я пересмотрел этот процесс полностью. Точно не вспомню, но свои силы я попробовал в пяти или семи разных компаниях. Не говоря уже о первичных собеседованиях и пустой болтовне с некомпетентными кадровиками.

Да, я начинал разговор с выдвижения условий, экономя время на моменте: – Расскажите о себе! А почему Вы ушли из прошлой компании? Честно, это утомляет и нервирует.

Я строил разговор в русле, которое меня устраивало, и настойчиво выпытывал важную информацию у будущего работодателя. Пару раз, мне прилетал комментарий от кадровика: – мне кажется, что не я беру интервью у Вас, а Вы у меня! Я воспринимал это как комплимент!

В поиске себя, я много общался с разными людьми, в надежде – найти тот самый путь или нишу. Рассматривал множество «стартапов» и самостоятельных бизнесов.

И каждый раз натыкался на внутренний голос, который говорил: – **продажи и ничего кроме продаж, вот что тебе нужно.**

Один из старых знакомых по автомобильной теме, Антон, сказал, что идет набор на должность «Региональный мене-

джер» в одну из самых крупных автомобильных компаний страны. И да, эта компания ПАО «АВТОВАЗ».

Но есть ряд нюансов, и главный – это возможная зарплата, которая действительно была ничтожно мала.

Я посмеялся в трубку и сказал, что за двадцать тысяч рублей, там точно никого не найдут. **Не зарекайся!**

Именно с такого выражения, начался этот эпизод. Прошло пару месяцев, пару летних месяцев, когда о работе думается мало. И вот, в один из таких летних дней я наворачивал километры по лесу на велосипеде, зазвонил телефон. Остановился, отдышался: – Алло! Отвечает девушка, представляется сотрудником «АВТОВАЗА» и говорит, что моё резюме им очень интересно, есть желание познакомиться и лично обсудить несколько вопросов.

А встреча состоится уже через час! Я согласился, неожиданно для самого себя. Словно почувствовал по её голосу, что точно стоит встретиться. Час пролетел как мгновение, и вот я уже в деловом костюме топаю в сторону здания заводоуправления, у нас в городе его называют «Высотка».

Справочно! Высота здания сто шесть метров, двадцать четыре этажа, фасад синего цвета, с огромной крутящейся «Ладьей» на крыше. Это здание видно из любой точки города.

Я впервые попал внутрь и начал понимать размах нашего завода. Множество КПП (контрольно пропускных пунктов) и хмурых охранников, несколько временных пропусков

и вот, я на месте. Меня встретила приятная девушка Лариса, она занимала должность «Руководителя отдела». В переговорной комнате, мы пообщались, и договорились, что состоится следующее собеседование с руководящим составом.

Уже на следующий день меня снова пригласили на завод, но уже на вечернее время и на самый высокий этаж, стало понятно, что вертикаль власти там точно работает.

Общение предстояло с двумя топ-менеджерами. Вице-президент по продажам и Директор дирекции по продажам, не самые длинные и сложные должности, с которыми предстояло познакомиться. Итак, назначено было на шесть вечера, а приняли меня только в начале восьмого. Не смотря на позднее время и видимо, напряженный день, они держались бодро и на позитиве.

Вопросов было не много, но все по делу. Наш разговор скрепил тот факт, что один из них, знал руководителей компании Mazda и якобы навел справки обо мне.

Единственным условием, с которым я не мог согласиться, это «мизерная» зарплата. Но в противовес этого я услышал следующее, что сейчас на заводе идет реформа, и перемены по мотивации и премиям, короче скоро все изменится.

Два – три месяца и все наладится. Что сказать, общение было приятным, конструктивным и по теме.

Мне только оставалось ждать звонка, для дальнейшего трудоустройства. Около недели прошло, я уже свыкся с новой должностью, посчитав, что это шаг к развитию, а премия

может и подождать.

При оформлении пришлось побегать не только по кабинетам на разных этажах, а еще и в разных корпусах, ведь завод расположен на внушительной территории, где передвигаться нужно даже на машине. Куча бумаг, заявлений и новых людей, километры, этажи, служба безопасности и вот – **КТО Я?**

Я сотрудник, настоящего, автомобильного гиганта ПАО «АВТОВАЗ». И должность моя «Региональный менеджер Отдела продаж Департамента продаж автомобилей на внутреннем рынке».

Работа в такой крупной компании, действительно интересна и масштабна? Вряд ли ее можно сравнить с работой в автосалоне?

Помню первый день на новом месте, это было не привычно. Общий кабинет на двадцать с лишним человек (open space – термин, в переводе означает – открытое рабочее пространство). Гул, постоянные разговоры по телефону и между собой. За стеной кабинет руководителей отдела и директора дирекции.

Окна с видом в стену соседнего корпуса на втором этаже и только одно открывное окно для свежего воздуха. Через пару дней удалось освоиться и уже вникнуть в рутину.

Видимо, пригодился опыт работы руководителем отдела продаж?

Да, меня и спасало то, что я четко знал внутреннюю кухню автодилеров и имел опыт, как в заказе автомобилей, так и в прочих процессах. Адаптировался я быстро, так же выяснил, что меня окружают коллеги, которые не имеют ни малейшего опыта продаж, в большинстве они переведены с соседних департаментов (финансы, юристы, логистика).

А департамент региональных менеджеров, появился всего пару лет назад и первый год они работали в другом корпусе, их было более десяти человек и один компьютер.

И они совершенно не понимали, что они делают и какая цель их работы. Погружаясь в работу, я понял, что и сейчас они не особо-то понимают свое предназначение.

Мне досталась часть дилеров «Лада» на территории центральной части России, в Москве и Московской области. А так же в Курской и Белгородской областях.

Работа заключалась в обработке заказов автомобилей от дилера, контроле отгрузок автомобилей, его оплат и проведения маркетинговых акций.

Выполнение плана продаж зависело от продаж вверенной группы дилеров, от их активности и обратной связи с заводом. Отработав неделю, я четко понял, что это какой-то цирк или «камеди клуб», но точно не отдел продаж или иная коммерческая структура. Никто не брал на себя ответственность, любой ответ не подразумевал никакой конкретики, сотрудники обходились общими фразами и отговорками.

Я объяснял и доказывал им, насколько важно отстаивать

интересы ваших дилеров, что это и есть миссия регионального менеджера, но мои слова дальше кабинета не уходили. Волей случая, в первую же неделю нам предстояло пройти обучение.

На заводе реализовали целую школу, которая называлась «ЛАДА АКАДЕМИЯ», и в которой собрали специалистов по обучению в различных сферах.

Ну что же, схожу и послушаю. Я отнесся к этому событию иронично, так как мне было с чем сравнивать. Десяток обучений от сильнейших тренеров и коучей, а здесь обучение в рамках консервативного завода.

Хм, точно стоит попробовать, и вот настала суббота, нас собрали в учебном центре и руководитель направления представился и провел ознакомительную беседу, что зачем и почему.

Скажу честно, человек оказался крайне интересным и харизматичным. Дмитрий Денисов, в прошлом сотрудник компании Фольксваген, дипломированный автомобилист и преподаватель. Успев поработать на разных должностях бескрайнего автомобильного бизнеса, от слесаря на сервисе до директора дилерского центра. Причем он уместил это резюме в пару минутный доклад и приступил к сути нашего мероприятия.

За два дня, нам предстояло кратко изучить историю «АВТОВАЗА», разобрать требования к должности руководителя отдела продаж и работу дилерского центра в целом! Нача-

ло было положено и причем, максимально интересно и позитивно. Первый день пролетел мгновенно, я был под большим впечатлением.

Удалось на обеде познакомиться с Дмитрием и обсудить пару вопросов. Его заинтересовал мой предыдущий опыт и история моего появления в стенах автозавода.

Договорились встретиться в рамках рабочей недели и за обедом переговорить. Забегая вперед, Дмитрий стал для меня настоящим наставником и помощником. Он, уже, около полугода работал по контракту и сложил картину мира и модель поведения с сотрудниками департамента и «Топ-Менеджментом».

Только благодаря его рекомендациям и советам, я остался работать и не сделал поспешных выводов. Главной темой его совета был ритм, ритм в котором здесь привыкли работать и который значительно отличался от работы в любом коммерческом отделе или компании в сфере продаж и маркетинга или логистики.

Поделюсь одной байкой, про «ТРИ ГВОЗДЯ», которую знает большинство людей работавших в стенах нашего автозавода.

На работу в департамент, по какому-то направлению устраивается новый сотрудник, занимает рабочее место и начинает работать. Первым его достижением, становятся три гвоздя, забитых в стену, рядом с рабочим местом, на равном расстоянии. А первым его заданием становится, просьба

руководителя, распечатать отчет в форме «А-94». И, кроме того, что этот отчет нужно распечатать, заданий не поступало и вот распечатанный отчет успешно вешается на первый гвоздь. Проходит время, возможно неделя, месяц или полгода, и вот прилетает вопрос от его руководителя – Ты отчет проверил? – Да, отвечает сотрудник и за неимением иных распоряжений вешает отчет на второй гвоздь.

А вот до третьего гвоздя, практически не доходит!

Понятно. Такой подход, объясняет многие решение и результаты, связанные с историей АВТОВАЗа!

Да, так как завод живет в ритме «процесс, ради процесса», а не «процесс, ради результата».

Меня это загоняло в угол, и возмущало ежедневно, но систему не побороть, значит нужно подстраиваться.

Дмитрий посоветовал выполнять одно и очень важное действие, набраться терпения, работать и делать свою работу хорошо, а результат точно будет оценен. Вот только срок оценки, может исчисляться месяцами или даже годами, но – это такая система. Я все понял, и начал выполнять этот простой алгоритм. Первые полгода пролетели, за это время я объехал всех своих дилеров, укрепился в коллективе и начал пристреливаться к росту в отделе.

Меня поддерживали руководители и представители «Топ-Менеджмента», приглашали на совещания и доверяли важные поручения. В один из таких дней, я сидел в офисе и планировал очередную недельную командировку в сторону Бел-

городской области, но в этот момент, в наш кабинет зашел Директор и сообщил о срочных структурных перемещениях.

Скажу, что он анонсировал это заранее, и говорил, что это только для старичков отдела. Нужно же разбавлять рутину и менять ракурс в замысленных глазах регионалов.

Но в тот день все случилось ровно наоборот. Первой фамилией была озвучена моя и что выбор пал на меня по прямой рекомендации Вице-президента и некоторых дилеров из моей группы. Теперь моя территория переходит в Поволжье и завтра нужно быть в Ижевске, готовить дилеров к старту продаж новой модели – Лада Веста.

Сначала был стресс, так как в текущей группе дилеров я только начал показывать динамику, а дилеры стали оценивать разницу моей работы с предыдущим сотрудником. Первую половину дня офис жужжал, как улей. Несколько регионалов поменялись территориями и срочно обзванивали новых дилеров, знакомились и планировали визиты. Помимо дилеров, поменялись и наши руководители, отношения с которыми тоже не сразу выстроились. Но, **перемены к лучшему, это для меня давно стало понятно.** И вот на следующий день, я уже летел в Республику Удмуртия, с очень важной миссией, которая затянулась на несколько месяцев.

Помимо города Ижевск, там были еще города по области, до которых тоже предстояло доехать. Встретили меня тепло, рекомендация обо мне опередила мой визит, еще и общих знакомых удалось найти и наладить общение.

Именно на Ижевском заводе стартовал выпуск новой Весты, а круг дилеров с правом продажи был очень ограничен. Очередь на право продаж в первые три месяца была распределена по очень хитрому алгоритму, который мало кто мог разгадать. Вдобавок, на заводе разработали новый стандарт, по внешнему и внутреннему виду дилерских центров.

Что, тоже необходимо было проверить на примере, одного, самого важно в регионе и для руководства завода дилерского центра «Иж-Лада».

Его возглавляла очень волевая и своенравная женщина, в роли директора. Она, давно, была на хорошем счету у руководителей завода и лично, у президента Бу Инге Андерсона.

До моего приезда, с ней пробовали наладить контакт около трех региональных менеджеров, одному из них она даже запретила вход в автосалон. Но это отдельная история. В общем, легенды о ней ходили разные, оставалось самому во всем разобраться. В то время, я летал в Ижевск по несколько раз в месяц, и графика этих передвижений не было.

Распоряжение на срочную командировку могло прилететь в любой момент, а так как спускалось оно с самого верха, вариантов перенести, просто не было.

Кстати, о премии и мотивации. Её действительно пересмотрели, а еще добавили служебные автомобили, сотовую связь и рабочие ноутбуки. Эти факторы не могли не радовать и сильнее стимулировать работу.

Я был уверен, что текущие изменения только начало, мо-

его стремительного роста в стенах завода. Новые дилеры относились с благодарностью к моим действиям, а дилеры из прошлой группы часто звонили и просили помочь.

Выстроились отношения с руководителем отдела, который, кстати, был заместителем Директора дирекции. Этот авторитет помогал и мне в решении срочных вопросов.

Так или иначе, но к заводской рутине удалось привыкнуть. Удивляло другое, сколько там бесполезных должностей и некомпетентных людей.

Продолжались профессиональные обучения от «ЛАДА АКАДЕМИЯ», Дмитрий проводил очень правильные встречи, менял сознание и отношение к работе. – **Кто Я?**

Именно на этой работе, задавался этим вопросом всё чаще и чаще. Я видел возможность для рывка, на пути к цели, даже получил пару предложений на повышение.

Но сроки были размытыми, подозреваю, это говорилось для моего самоуспокоения. Не скрываю, все видели мой потенциал, а что важнее и результат. Но вот, себя найти я не мог, даже напрямую говоря о своих намерениях и целях.

Пару раз, когда мой руководитель Владимир уходил в отпуск, на меня делегировались его полномочия, и я посещал еще более значимые собрания, а однажды и сам проводил рабочую встречу с руководителями смежных отделов. Главная мысль всего происходящего, была такая – построить карьеру в рамках завода. Причем карьеру без чьей либо помощи, без знакомств и «блата».

Всё изменила ситуация, когда убрали с должности президента «АВТОВАЗА» БУ Андерсона, в тот момент полетели головы контрактных «Топ-Менеджеров», а оставшиеся сидели тихо и ждали смены власти.

В тот самый переломный момент, до меня никому не было дело, я это понимал, но и бездействовать не мог.

Сроков решения моих вопросов, с переводом на новую должность, так же не озвучивали. **В ожидании чуда**, я провел более трех месяцев, ни на день не оставляя попыток закрепиться на месте. В один из таких дней, произошла встреча с моим прошлым директором с Мазды, Романом.

На тот момент он уже больше года руководил одним дилерским центром, одного известного Немецкого бренда.

Мы встретились, и я между делом рассказал о текущей ситуации со мной и на заводе в целом. Через пару дней Роман перезвонил мне и сказал, что его одноклассник, ищет директора по продажам, в одну крупную компанию, в которой работает уже несколько лет.

А компания эта, **«АКОМ» – лидер аккумуляторной отрасли в России.** Мне стало интересно, и я согласился на встречу. Но перед тем, зашел к своему руководителю и директору дирекции, с одним простым и честным вопросом.

Сколько ждать, и дождусь ли я новой должности, или может, стоит выбрать новый путь?

Моральная поддержка с их стороны была однозначной, но конкретики не было. И я записался на прием к Вице-Прези-

денту по продажам и маркетингу.

Наш разговор был максимально честным и конструктивным, Виталий Владимирович поддержал мое стремление, но опять же сроками не обнадежил.

Сказал только, что мне стоит рассмотреть новое место, с целью получения нового опыта, который сильно выручит в будущем, а если ситуация на заводе измениться, то мы скоро встретимся. С такого напутствия, начался мой путь в сторону компании «АКОМ». Несколько собеседований, встреч и новых знакомств, создали реальное ощущение, что я произвел правильное впечатление и во мне есть явная заинтересованность.

Честно говоря, мне впервые пришлось торговаться в рамках будущей мотивации и условий труда, а так же сроков для получения результата. Ситуация требовала максимальной концентрации, в таком случае очень легко обжечься, недооценив потенциал нового направления и свои собственные силы.

Через пару недель мы договорились, я успел закончить все дела по заводу и передать своих дилеров новому регионалу. При увольнении, я получил приличное выходное пособие, и даже недельный отпуск.

В тот момент, была сто процентная уверенность в правильном шаге, что это событие изменит мою жизнь.

НЕ ЗАРЕКАЙСЯ! – закончу эту главу, так же, как и начал.

Опыт – это важнейшее качество и сильнейшая инвестиция, которую можно заработать в жизни. Это, то самое преимущество и уверенность, знание и умения, а главное желание, для того, чтобы продолжать жить и совершенствоваться.

Я положил в копилку, под названием «мой опыт», еще один пазл, который скрепил картину мира. Работа в таком гиганте автомобилестроения, не прошла даром. Новые горизонты, поездки в разные точки нашей страны, понимание процессов крупной корпорации, вот что осталось в голове. Вот, что оставило отпечаток в памяти.

Я искренне благодарен этому опыту, в рамках крупного предприятия, важным и полезным знакомствам. Спасибо коллективу региональных менеджеров, своим руководителям Ионовой Ларисе и Кокину Владимиру, Директору дирекции Костромину Дмитрию, Вице-Президенту по продажам Осипову Виталию и всем представителям Дилеров «ЛАДА». А особенно Денисову Дмитрию, тому самому наставнику и советнику в достижении моих целей и амбиций.

«Относитесь к человеку, как к цели, а не как к средству»
– Иммануил Кант немецкий философ

Эпизод 10. А никто и не говорил, что будет легко!

На улице июнь две тысячи шестнадцатого года, я продолжаю искать себя, теперь уже в крупной корпорации по производству аккумуляторных батарей.

Группа компаний «АКОМ» известна по всей стране и отношение к её продукции разное, **как и к любому товару – у которого есть конкуренты**. Структура и численность сотрудников меня удивила: производство и отдел продаж, собственная дистрибьюторская сеть, торговые команды в крупных регионах и областных центрах. А еще, отдел инновационных разработок и металлургическое производство, по вторичной переработке сырья.

И снова всё с начала? Был ли выбран новый путь адаптации или сработала проверенная стратегия?

Первый шаг был сделан стандартно, я начал со знакомства с новым коллективом и коллегами, из смежных отделов и направлений. В качестве испытательного срока, мне доверили управление фирменным сервисным центром, который был разработан и построен пару лет назад, до моего прихода. За это время, особыми результатами коллектив похвастаться не мог.

Здание состояло из шоу-рума для продажи аккумуляторов и сервисной зоны для ремонта автомобилей.

Молодой коллектив принял меня с пониманием, в ходе краткого разговора удалось выяснить ключевые трудности, с которыми они живут и на которые не реагирует руководство. Этих трудностей было не так много, и срок для исправления мы определили сообща.

Мой испытательный срок был ограничен тремя месяцами, за которые нужно было реализовать план мероприятий, направленный на увеличение розничных продаж. Первые дни, у меня, даже не было рабочего места, а с меня, на ежедневной основе, требовали какие-то отчеты и финансовые показатели. Я их в глаза не видел, занимался обустройством на новом месте, а руководство уже зажимает гайки и нервно требует показатели. Что ж, и к такому можно привыкнуть и подстроиться!

Первые недели были очень тяжелыми и напряженными, не все сотрудники компании приняли меня, как человека, готового достигать высокие цели. С такими людьми я попрощался и, найдя новых, принялся за трудовую и финансовую дисциплину.

Здесь можно под запись, схема рабочая и действительно результативная:

Шаг первый – режим. Режим работы розничной точки продаж, просто обязан быть удобным и логичным для того клиента, которого вы хотите видеть покупателем.

И мы стали открываться не в 9.00, когда все уже точно доехали до работы, а в 8.30

Шаг второй – дисциплина. Курение, опоздания, игнорирование писем на почту и звонков на рабочий телефон, всё это попало под моё пристальное наблюдение.

Шаг третий – внешний вид и манера общения. Если есть возможность одеть сотрудников в фирменную одежду (с логотипом компании, слоганом) – сделайте это завтра.

Главное, одежда не должна унижать человека с моральной стороны и вызывать дискомфорт с физической. Летом футболка или поло, осень-весна жилетка или ветровка, зимой куртка. Бейджи по вкусу, но и их я бы добавил.

Скрипт первичного представления и обращения к покупателю, этот документ нужно тщательно протестировать и потом только внедрять.

Шаг четвертый – мотивация. Это моя любимая часть, к ней я отношусь максимально внимательно. Для начала выяснил, кто и что получал последние шесть месяцев, какие имеет результаты и заслуги.

А главное, сколько он хочет зарабатывать, имей он такую возможность. И ответы в таком случае получаются разные, требующие углубленного понимания и анализа. Но смысл такой, что не все готовы много получать и много работать. Мотивация должна быть гибкая и периодически меняться (раз в полгода), подстраиваясь под специфику рынка и сезона.

Шаг пятый – стань примером. Это недостижимый уро-

вень мастерства, для большинства знакомых мне директоров и управленцев. Человек, достигший уровня руководителя (от проверочного: водить руками), только этим и хочет заниматься. Объясняя свое безучастие, как более опытный и занятый представитель бизнес процесса, не готовый погружаться в рабочую рутину. Мое мнение противоположно, так как, зная, но, не делая самому, контролировать точно не сможешь.

Но есть важный момент, что этим нужно постоянно заниматься, ТОЛЬКО в самом начале. Как только, появляется динамика, то делегировать на коллектив, а самому, изредка, подключаться к рабочему процессу.

Я надевал фирменную одежду и консультировал покупателей, совершая дополнительные продажи, и записывал их личные данные, для поддержания обратной связи. Для меня это было очень просто и естественно, а для моих продавцов – шокирующей реальностью, что это работает!

Первый месяц пролетел, и осталось всего два, для достижения цели и повышения по должности. Проведя анализ предоставляемых скидок, стало ясно, что этот инструмент используется вхолостую. Посмотрев на процесс продажи со стороны, я только убедился в этом. Сами посудите, имея в арсенале скидку, не нужно ничего придумывать, достаточно озвучить и ждать обратную реакцию. **Скидка – это спасательный круг!** Это вишенка на торт, если нужно еще больше удовлетворить покупателя или уникальное предложение

только для ВАС и только сегодня.

Скидками нужно уметь и хотеть пользоваться, а если нет, даже, минимальных навыков продаж, то скидка – это просто постоянная затрата, как оплата коммунальных платежей. Я поднял все розничные цены на аккумуляторы, ровно на ту скидку, которую так сильно привыкли делать продавцы, до моего прихода в компанию. Меня, мягко говоря, никто не понял, ведь на улице лето и не сезон продаж, а мы еще и цену подняли.

Далее, внедрил персональную мотивацию с процентным вознаграждением от полученной выручки и среднего чека, вот тут-то все и начало работать. Каждый продавец мог посчитать свое вознаграждение с каждой продажи и суммировать результат каждого дня, для этого они даже тетрадь продаж завели. Я искренне радовался и продолжал внедрять полезные инструменты. Помню, как мне признался Максим, который был администратором и продавцом по совместительству: – **мда, Андрей, до твоего прихода мы с парнями не знали, какое кино на планшете посмотреть, а сейчас покурить некогда! – он произнес это с улыбкой.** Это была лучшая похвала моим действиям.

К тому моменту, я удостоился великой чести и познакомился с президентом группы компаний «АКОМ», Игнатьевым Н.М. До знакомства с ним, коллеги примерно описали его образ и модель поведения с подчинёнными.

Вкратце – он человек, не приемлющий чужого мнения в

противовес своему, диктатор одним словом. Наш разговор был коротким, он пожелал мне удачи и даже похвалил за промежуточный результат за первые полтора месяца работы. Что ж, увидимся в сентябре, с такой фразой он со мной попрощался.

Удача была на моей стороне, я чувствовал это каждый день. Всё, что бы, я не придумал и не внедрил, моментально давало результат, а коллектив стал понимать моё стремление и постепенно увеличивал свою зарплату. Финансового результата я достиг раньше срока, на пару недель. **Точнее не я, а наша команда!** Этот факт был оценен высшим руководством очень высоко, а именно, Остудиным В.Н. Ведь больше года сервисный центр работал в убыток. После чего, он похвалил меня на глазах всей финансовой службы, чего, мне крайне не хотелось. Он буквально, затащил меня в их кабинет, и поставив в самом центре, произнес «пламенную» речь. – Вот, смотрите, вы всем отделом, целый год вели расчеты и придумывали планы мероприятий, а один человек за месяц показал сверх результат. И это – только начало!

Мы провели ежемесячное собрание во главе с президентом, на повестке дня было начало сезона продаж и развитие сервисного центра. После моего доклада о проделанной работе и полученном результате, больше, вопросов ко мне не было. Я остался в приемной, ждать решения по дальнейшей работе.

Через час меня вызывали в кабинет президента, в паре с

исполнительным директором, Остудиным В.Н., и мне озвучили следующий шаг по карьерной лестнице. В группе компаний «АКОМ», есть компания «РЕАКТОР ПЛЮС», которая является дилером в Поволжском регионе, а директора в ней нет. Точнее, есть директор, который исполняет обязанности, совмещая несколько должностей.

И уже со следующего дня у меня есть уникальный шанс занять место директора и ряд полномочий на этой должности. Но работа в сервисном центре, так же должна продолжаться, ведь за последнее время там наведен порядок и есть результат. Мне так же озвучили условия по мотивации и срок действия этих условий.

Это был контракт. Контракт с дьяволом! Тогда и появились первые мысли, о том, почему так часто меняются руководители, а люди вокруг работают как мыши, с явным призранием и недоверием.

Это назначение было приятным и желаемым событием?

Конечно же, я был безумно рад этому событию, и с каждым днем все глубже погружался в трясину, созданную предыдущими директорами.

Кто Я? Директор по продажам розничного магазина и директор оптовой компании по продажам Поволжского региона. Штат сотрудников в прямом и косвенном подчинении, более тридцати человек. Хорошая мотивация и очень жесткие условия работы.

У меня появился современный и просторный офис, настоящее директорское кресло и окно с видом. Структура моей компании оказалась очень сложной и разрозненной, так как, являясь дилером от производителя, мы еще и своих дилеров развивали. Такая многоступенчатая подчиненность мне была непонятна, но разобраться пришлось быстро, почти мгновенно.

Был и еще вопрос, с одним неизвестным: почему команда торговых представителей, собирается на ежедневные летучки в «Макдоналдсе», а не в стенах рабочего офиса? Как удалось выяснить, что, президент лично распорядился, в рамках личного недоверия к этим людям. Людям, – которые зарабатывают для его компании деньги. Этот вопрос я взял под свою ответственность и уже через день, мы собирались в нашем офисе.

Вскоре, меня вызвали к президенту, с темой о моем новом назначении.

Он задал пару вопросов мне и коллегам. Так же поинтересовался, достаточно ли я осведомлён о финансовом состоянии компании и могу ли поддерживать диалог по этой теме?

Да! Совершенно четко ответил исполнительный директор и получил подтверждение своих слов от главного бухгалтера. Отлично, сказал Н.М. и назначил на следующий день отчетное собрание по текущим, финансовым, показателям компании «Реактор Плюс». Мы спешно покинули его кабинет и тут я начал узнавать неизвестные до этого подробности. Вернув-

шлись в свой кабинет, мы с главным бухгалтером Мариной, около двух часов обсуждали то, к чему мне стоит подготовиться. Она рассказала о паре своих собраний, где на первой же минуте в неё летели все подготовленные документы и на повышенных тонах, она была выставлена за дверь.

В моем случае, была компания-партнер, которая накопила крупную задолженность, а рассчитываться не торопилась. Слабый контроль ситуации, непонимание процессов управления и неверная аналитика высшего руководства, все эти факторы поставили меня в тупик. День казался бесконечным, до позднего вечера предстояло копаться в отчетах и формировать таблицы с графиками, высчитывать доли рынка и динамику продаж.

Куча вводных данных и никакого понимания, что с ними делать. Для примера, мне дали форму отчета, которую когда-то составил, прошлый директор и которая прижилась в глазах Н.М.

Наступил следующий день, а у меня ничего не готово. Точнее, есть документы и отчеты, а понимания по их защите нет. Внутреннее состояние было, как перед экзаменом. Вместе со мной, пришли директора из смежных отделов группы компаний, которым тоже было о чем отчитаться.

С меня все началось, на мне и закончилось. Разговор начался с нападения, тон был повышенным, а вопросы задавались четко и взвешенно. **Когда вопрос касается денег, голову сносит, даже у сдержанных и системных людей.**

После пары вопросов, на которые у меня не было внятного ответа, Н.М. посмотрел на В.Н., спросил, почему я пришел сегодня неподготовленным? На что, я рассказал о ситуации с партнером, о выявленных ошибках прошлого и о возможных сроках решения вопроса. Но это, уже мало его интересовало и на третьей минуте, вместе со мной за дверь отправились все остальные. Было жутко стыдно, и неприятно за сложившуюся ситуацию, на что коллеги мне ответили – успокойся, это случается с каждым, такой уж он человек.

Я долго не мог прийти в себя, думал, зачем вообще собирать людей и намеренно, не давать возможности говорить? К следующему собранию, мы готовились вместе с В.Н., он понял, что, не вмешавшись в подготовку, ему тоже крепко влетит. Разобравшись в ситуации и цифрах, В.Н. рассказал, что пару лет назад, наши партнеры вложили деньги в раскрутку нового бизнеса.

Люди, которые вообще не соображают в этом направлении. Естественно, все свои оборотные средства они потратили на ремонт помещений, и необходимые инвестиции, а когда пришел срок оплаты за нашу продукцию, денег не было.

Вдобавок, еще и рынок просел, снизилась покупательская способность, а их новый бизнес, так и не начал зарабатывать. Был составлен план мероприятий и оговорены сроки оплаты, но естественно все они сдвигались бесконечное количество раз, а в итоге сложились в неприлично большую сумму. А с меня это требуют, как с ответственного, за прошлые собы-

тия. – Ты теперь директор, – ты и крайний! усмехнулся В.Н.

Чем было вызвано такое отношение и поведение? Была причина?

Я ничего не имел против В.Н., но меня крайне раздражало, что его некомпетентность во многих вопросах и сверхсильная участливость во всех возможных процессах, сильно тормозила работу, а еще губила людей и конечный результат.

До прихода в компанию «АКОМ», он работал в местном банке и был хорошим финансистом, а на новой должности Исполнительного директора, он лез во все щели и учил специалистов, как нужно правильно работать. Люди напряженно реагировали на его замечания, ведь он не имел ни малейшего опыта в продажах.

Я не был исключением, за что вскоре, тоже пострадал. Первые полтора года, он работал директором финансовой службы, а вскоре получил повышение, чем сильно гордился и задевал потолки даже в коридоре. Когда я поделился с ним своими расчетами и предложил схему выхода из ситуации, он сказал, что эти цифры точно не устроят Н.М.

Это означало одно, что цифры нужно указывать не фактические, а выдуманные, удобные. Те, которые точно могут устроить президента. Теперь понятно, откуда эта накопившаяся неразбериха и сильно раздутые планы. Система фи-

нансового контроля работала по принципу, завышения показателей и далее, жесткого наказания всех ответственных, в случае, малейшего, неисполнения бюджетных цифр.

Повторное собрание прошло более результативно, мне удалось объяснить свою точку зрения и предоставить собственные расчеты. Они не особо удовлетворили Н.М., но это был прорыв. Дело шло к концу года, и следующим этапом, был годовой отчет финансовых показателей. Полтора месяца на его подготовку, командировки к партнерам и сбор нужной информации. Дела в сервисном центре шли в гору, я раскачал сервисную зону. Принял двух электриков, закупили оборудование, и мы начали продвигать услуги по ремонту автомобилей. Команда торговых представителей закрепились и показывала достойный результат. Но, волнение перед отчетом не отступало ни на день.

В компании принимались решения, которые менялись в тот же день, или на следующий. Те, завышенные показатели, которые осознанно раздували финансисты, естественно не сбывались. И требовались меры, которые срочно должны исправить ситуацию. План продаж нужно было выполнить, а как?

Несколько партнеров отказались от сотрудничества, а новых не нашлось. Со мной вели переговоры смежные руководители, у которых выполнение план продаж, было под угрозой. А так как, я руководил дилерской компанией, мне предстояло согласиться на повышенные обязательства по закупу

аккумуляторов. Чтобы выполнить их планы.

Я прекрасно понимал, что **перекладывание из одного кармана в другой, в рамках группы компаний, точно вылезет боком.**

И вылезло, причем стремительно быстро. Необдуманное решение высшего руководства, заставило меня перевыполнить план закупок, тем самым спасти группу компаний от невыполнения плана продаж. А когда это узнал президент, состоялся очень неприятный разговор, и для некоторых сотрудников последним. Компанию стали покидать, даже, те люди, которые стояли у истоков. Они, просто устали и не могли больше мириться с текущим управлением.

Сотрудников заставляли уходить по собственному желанию, угрожая судебными исками по различным статьям трудового кодекса. На производстве началась гражданская война, сразу после того, как В.Н. пришел туда в роли исполняющего обязанности директора производства.

Так как действующего директора убрали за день, найдя, видимо крайне резкие причины. Оставалось спокойно делать свою работу и ждать итогов. Вокруг моего места закружили «стервятники», те самые коллеги, которые почуяли запах жареного и планировали взлететь по карьере, на освободившихся местах. Я был настойчив, хотя понимал, к чему все движется, держал оборону и каждый день собирал коллектив.

Ситуация требовала максимальной отдачи, ведь каждый

сотрудник чувствовал волнение руководства и мою раздражительность трудно было скрывать. В таком ритме мы дошли до новогодних праздников и даже провели корпоративную вечеринку. На ней, также, не обошлось без отстранений от должности и увольнений. Люди, просто благодарили руководство за работу, поздравляли с новым годом и уходили. Фарс, чистейший и намеренный.

Треть сотрудников не пережила новый год, а в добавок руководство устроило еще один корпоратив, для оставшихся в компании сотрудников. Провели его в рамках следующих праздников, «23 Февраля и 8 Марта».

Это был «отличный» повод, расставить все по местам. Только представьте, возмущенных сотрудников, на глазах которых, коллеги вылетают, как пробки. А им в руки еще и оружие дают, хоть и электронное и заставляют с радостью в глазах играть в корпоративный «пейнтбол».

Жесть, в тот день многие раскрылись, не жалея ни патронов ни сил. Это «Великолепное» мероприятие проходило в зимнюю погоду, в открытом поле, а погода была выше нуля.

За два часа этой мясорубки, сухой одежды практически не осталось, но удовольствие от происходящего перекрыло все нюансы. Итогом, стал банкет в ресторане, на территории был прекрасный ресторан, но внешний вид и общее состояние людей, совершенно не располагало к банкету. **«Пир во время чумы»**, так Мы и назвали это мероприятие.

Далее, события стремительно набирали темп и уже почти,

не осталось людей, которые что-то могли объяснить и точно, не могли постоять за себя. В компанию, пачками, набирали людей, на должности, директоров и начальников.

Про каждого говорили, что он именно тот специалист, который поднимет с колен нашу ситуацию и порвет рынок. Но на практике, эти люди не доживали и месяца. Самый короткий контракт продлился три часа. Серьезно, человек встал со своего кресла, сказал: – Я все понял, и ушел, надев куртку.

Кадровый голод и полное непонимание ситуации, овладели компанией, но на удивление, из руководства, никто и виду не подавал. Напыщенные улыбки В.Н. и представителей финансовой службы еще больше раздражали. И вот, начался Март две тысячи семнадцатого года, первый день месяца заставил вздрогнуть всю торговую команду и их руководителей отделов и направлений.

Для экономии бюджетных средств, наши «финансовые идолы» выдвинули теорию, что нужно отправить в неоплачиваемый отпуск, всех сотрудников из отделов продаж. А это без малого сотня человек, в разных городах и областях страны.

Под удар попали торговые представители и супервайзеры, которым объявили о необходимости посидеть дома до конца месяца, а что будет дальше, пока не известно. Прикрывая свою пятую точку, В.Н. озвучил это в устной форме, чтоб потом найти решение.

Так и получилось. Через пару дней стали прилетать ново-

сти, что люди пишут заявления и ищут работу. Намекая руководителям, что отпуск без содержания, это практически сокращение и не плохо бы было получить законную компенсацию. Удар пришелся по всем, кого пригласил на встречу Николай Михайлович.

Он делал удивленный вид и явно недоумевал, как такое произошло, а Владимир Николаевич, уже, спешно искал виноватого, что бы прилюдно наказать и растоптать. Жаль, что, для него, в кабинете не было зеркала.

Я не мог больше терпеть и высказался, ведь в мой адрес было сказано очень много нелестных слов и аргументов о моей некомпетентности. Я начал с фактов о покупке служебного транспорта, нашим уважаемым директорам. Несколько новых иномарок в фирменных наклейках красовались за окном, а у двоих руководителей появились дорогостоящие, рабочие, ноутбуки.

Плюс неустойка, которую придется выплатить, желающим попасть под сокращение, в разы превосходила расчетный лимит по экономии бюджета. Стало тихо, реально, чувствовалось напряжение и волнение каждого из присутствующих.

Я предложил сократить зарплаты всех руководителей и директоров на двадцать процентов, тем самым показать на своем примере, что нам тоже не все равно, и мы готовы многим пожертвовать, ради спасения бюджета. Посмотрим пару месяцев на результат, зато, сохраним рабочие места для наших обученных сотрудников.

Глаза В.Н. увеличивались кратно, сказанным мной словам, а Н.М. спешно встал и, выходя из кабинета «рявкнул»: – В.Н. разберитесь с молодым человеком, жду Вас завтра с планом мероприятий.

– ТЫ ЧТО, ЗА ЛЮДЕЙ ПЕРЕЖИВАЕШЬ, А О СЕБЕ ТЫ ПОДУМАЛ? – вскрикнул В.Н. С этих слов, началось мое испытание, которое неминуемо вело к финалу. Моему финалу!

Не знаю, какими словами можно объяснить и описать, те свои чувства. Во-первых, как описать чувства руководителя, которому предстоит донести эту новость до коллектива, выслушать шквал недопонимания и негатива. Перенять сторону каждого, отстаивая интересы компании и вышестоящего руководства. Заставляя людей, не делать поспешных выводов. Ища точки контакта и возможность сгладить эту ситуацию.

А во-вторых, чувства человека, по тут сторону ситуации, в лице менеджера или торгового представителя – которому в лоб прилетает такая информация, что нужно посидеть дома около месяца, а что будет через месяц, пока не ясно. В этом конечно и заключается роль руководителя:

мотивировать коллектив,
сглаживать негативные моменты,
решать их вопросы в работе,
учитывать мнение каждого,
отдавать всего себя,

Но бывают и такие абсурдные моменты, которые выбивают почву из-под ног, даже у подготовленных людей.

Около месяца мне не давали и намек на отдых, постоянная рутина, отчеты и собрания. Куча бесполезных поручений с невыполнимыми сроками и невнятной формулировкой. Каждый пункт провоцировал меня на ошибки и невыполнение, что Я и делал. Тучи сгущались, нервы сдавали, а люди продолжали уходить по собственному желанию.

Я поставил цель, что уйду только по договоренности сторон, так и случилось. Помню тот день, было морозное утро, дороги подморозило, и движение в городе встало. Еле-еле добираясь на работу, а уже, оставалось минут пятнадцать до восьми, и было понятно, что опоздаю. Набрал по телефону коллег, что бы предупредить о задержке, я услышал, что меня ждет Директор службы безопасности (Вадим Геннадьевич), и он ждет меня давно. Чудом, придя на работу в восемь ноль пять, я разминулся в дверях с В.Г., который вышел из моего кабинета с папкой в руках. Через пятнадцать минут, на мою почту прилетело письмо от Исполнительного директора В.Н., в котором требовалось написать объяснительную об опоздании и зафиксировать её в юридической службе.

План мероприятий заработал. Начался обратный отчет, мне оставалось держать оборону. Следующим шагом начались проверки и допросы моих подчиненных и смежных коллег. Искали то, не зная чего. Не помню точно, сколь пришлось подписать протоколов о допросах. Проверяли финансо-

вые показатели, сделанные скидки и складские остатки. Искали любую зацепку, но за пару недель тщательных поисков, единственным, доказанным замечание к моей персоне, осталось опоздание на пять минут. Точкой в этом хаосе стал мой разговор с Владимиром Николаевичем, я набрался смелости и зашел к нему в кабинет, не дожидаясь разрешения, высказался.

Я сказал, что понимаю и осознаю ситуацию, которая происходит в компании и с моими коллегами. Попросил не доводить до абсурда ситуацию со мной и пригласить на диалог, как только будет вынесено финальное решение, по моей кандидатуре.

До этих слов, В.Н. сидел с опущенными в стол глазами, но в мгновение, встал со стула и выслушал меня. Он был сильно возмущен и раздражен, это явно было видно по его покрасневшему лицу. Но такого откровения, он точно не ожидал, ведь моих коллег он выгонял под угрозой суда и иных методов.

Я попросил этого избежать и договориться «по-джентельменски». **Не поверите, сработало!** Пятница, утро, я получил сообщение от жены, что срок её беременности в норме, ребенок развивается хорошо и это девочка. Да, мы ждали вторую дочь. Стоя в кабинете и смотря в окно, я почувствовал искреннюю радость и спокойствие, которых не ощущал очень долгое время.

А через час закрепил это чувство. Меня пригласил Влади-

мир Николаевич, в присутствии Вадима Геннадьевича (Директора службы безопасности), он озвучил о решении, со мной попрощаться, а условия ухода мне предстояло озвучить здесь и сейчас.

Он пообещал, не поливать меня грязью, в случае любых разговоров об этой ситуации, а нашу договоренность считать уходом по соглашению сторон. Я озвучил желаемые требования, они были обусловлены текущей мотивацией за отработанный месяц и причитающимися компенсациями. Через два часа у меня на руках были деньги и трудовая книжка. **Кто Я? Счастливый и свободный человек!**

Это действительно был контракт с дьяволом! С каким багажом знаний и умений, закончилась эта работа?

Из стен этой компании, я вынес важное знание – что выбирая путь руководителя, будь готов по всем фронтам. Научись нести ответственность за себя и за своих подчиненных. Учитывай интересы своей компании, доноси их до коллектива, через собственный фильтр. Так как, любое распоряжение, отданное кем-то свыше, может быть понято твоим коллективом, совершенно не так, как поймешь его ты. Ведь, большую часть времени, твой коллектив общается с тобой, а не с твоими руководителями. И понимать, они должны тебя.

Уважай людей, а они будут уважать, и поддерживать тебя. **Кто ты, король без народа? Просто герой эпизода**

...

Видимо, это единственная глава, в которой нет особой необходимости и желания, благодарить конкретных людей. Да, я рад событиям и новым знакомствам, новому опыту и усиленным качествам лидера. Рад ощущению свободы и прекрасного будущего. Но благодарности не чувствую, поэтому, просто говорю, „спасибо! А компании «АКОМ», искренне, желаю процветания и максимальной доли рынка в РФ. Это настоящая, лидирующая в своей отрасли компания, которая дает шанс на развитие, но, к сожалению, быстро его забирает.

«Ваше благополучие, зависит от ваших собственных решений».

– Джон Рокфеллер первый долларовый миллиардер

Эпизод 11. Пришло время разбрасывать камни.

После таких стихийных событий, отдых просто необходим. А учитывая его продолжительное отсутствие, идея стала навязчивой.

И вот, Мы всей семьей отправляемся на море. Короткий перелет – это был ключевой фактор для комфорта Марины, которая была на полпути к рождению Иванны Андреевны.

Получив заряд солнца и позитива, мне предстояло разобраться с планами на будущее. С этого момента начался процесс самообразования и усиления навыков продаж. Книжки о бизнесе, семинары и вебинары, новые знакомства с людьми, которые развивают современные направления в предпринимательстве. Все это, захватило меня и дало новый старт моему будущему.

Как развивать этот навык? С чего нужно начать, выбирая самообразование?

Самое важное в этом процессе – не перегрузить себя информацией, дозировать каждый, новый, источник информации. Анализировать и конспектировать, делиться информацией и больше общаться с единомышленниками.

В это время потребовалась помощь мои друзьям, Наташе

и Диме, которые стояли на пороге покупки нового автомобиля и продажи нынешнего. Им требовалась консультация в покупке и помощь в продаже, чем я охотно и занялся. Мои навыки и опыт в автомобильном бизнесе, помогли сгладить и разъяснить все нюансы и в скором времени, они уже ездили на новой машине, а их текущий автомобиль нашел нового владельца. Наташа высоко оценила работу менеджера в автосалоне, не смотря на то, что машину ей продавала девушка, уровень знаний оказался высоким, а навыки продавца, очень, сильными. Именно так, Наташа и описала это событие, а Меня попросила провести тренинг по продажам, для её коллектива.

Коллектив состоял из десятка девушек, занятых продажей товаров и услуг в сфере красоты и ухода. И, конечно же, я согласился, оценив это предложение, как первый шаг к тренерской работе. Я провел пару дней в их компании, смотрел, слушал и записывал важные моменты общения с клиентами, по телефону и личных встречах.

Задавал вопросы по профессиональным навыкам и слабым местам, мешающим, на мой взгляд, работать эффективнее. Собрал перечень вопросов и рекомендаций, проведя анализ эффективности отдела продаж, я принялся составлять план обучения.

В итоге, получилось пять курсов, затрагивающих основные моменты общения с клиентом, основываясь на специфике их бизнеса. Согласовал все темы с Натальей и распланиро-

вал ближайший месяц, по дням и времени обучений. Огромным плюсом, был тот факт, что Наталья регулярно проводила обучения своего коллектива, как по специфике в индустрии красоты, так и по навыкам продаж.

Привлекала тренеров и мастеров по своей специфике, и для этого был оборудован мастер-класс, для проведения встреч и семинаров. Мне стало очень интересно поработать на результат, поделиться своими знаниями с людьми со стороны. Ведь раньше, я мог обучать только свои команды и отделы, а сейчас предстояла контрактная работа. Информацию коллектив принял, причем сразу и в дело. Помню, как на третьем занятии, я рассказывал по текущей теме, а внимания ко мне практически не было.

Я не мог раскатать аудиторию, словно кто-то нажал на кнопку «СТОП». Я только видел задумчивые лица и тихое шушуканье между собой, пока я отворачивался к проектору. Сделав пару замечаний, пришлось спросить о текущей проблеме, которая так сильно отвлекает и не дает сосредоточиться. Всё оказалось очень просто, девушки напряженно решали вопрос о **непоставке** большой партии товара, за который уже внесена предоплата от десятка клиентов. И длится это ожидание, уже больше двух месяцев.

Клиенты каждый день атакуют рабочий телефон и несут убытки, а девушки смиренно гасят очаги и надеются на чудо. Стало интересно, Я вовлечено собрал нужную информацию, уточнил нюансы раннего общения с клиентами и составил

план действий. Оказалось, что популярный товар №1 задержали на производстве, а на аналогичный товар №2, но чуть дороже и соответственно качественнее, переключить клиентов, девушки не могли или просто опасались получить еще больше негатива и вернуть все оплаченные деньги. Стерев с доски текущую тему обучения, я схематично расписал пошаговую инструкцию удержания клиентов, учитывая разницу по стоимости товара №1 и его аналога №2, но в наличии на складе. **Эту инструкцию можно сохранить, ведь она сразу дала результат!**

Разложив по полкам стоимость и себестоимость, нужного товара №1 и более дорогого №2, но из наличия, я предложил ступенчатый план отработки возражений:

– **Шаг первый**, позвонить каждому клиенту и еще раз спросить о его готовности к сотрудничеству, уточнив максимальный срок ожидания поставки.

– **Шаг второй**, позвонить повторно, примерно через час. Уточнить о возможности продажи товара №2, но на более выгодных условиях и уже сегодня. Предвкушая ответ от клиента – что, этот товар хоть и лучше, но на половину дороже, предложить вариант скидки, которую Вы намереваетесь вытрясти из директора. Пауза (5-7 сек.), и поверьте, клиент будет ждать вашего звонка!

– **Шаг третий**, ждем еще час и звоним. Предлагаем, заранее, согласованную с директором скидку, с уверенной подачей для клиента: что это только для Вас, здесь и сейчас!

Конечно, возможно еще некоторое недовольство, которое, можно смягчить следующей формулировкой: Для меня и Моей компании очень важны отношения с Вами, а отсутствие нужного товара, заставило Нас пересмотреть условия работы с Вами. И именно по этой причине, я рекомендую использовать эту возможность и на выгодных условиях купить товар №2, «практически» по цене товара №1 и уже сегодня заработать на нем и скинуть мне новый заказ на поставку.

– **Шаг четвертый**, будьте уверены в своих действиях. Коммерческая сфера, работает только по одному принципу – **прибыль**. Давите на этот принцип, всякий раз, когда делаете предложение о поставке или сотрудничестве. Помогите клиенту просчитать его выгоду, дайте ему решение и аргументируйте шаги. Возврат предоплаты, это не всегда выход. Ведь получив возврат денег, не всегда, можно сразу найти нового поставщика и получить качественную услугу или товар.

Конечно, МЫ рискнули, но риск – дело благородное.

Примерно на середине, объяснения этих условий, Эльвира – руководитель отдела продаж, стремительно встала со стула и закрылась в своем кабинете, а увиделись мы только на следующий день. Как оказалось, она поймала вдохновение и побежала звонить.

Обзвонив всех клиентов, она выдержала все паузы и обещания, дала конкурентную цену и направила на принцип –

Выгода, здесь и сейчас! И вот, общее удивление, что схема сработала в десяти случаях из десяти. Каждый клиент совершил покупку в тот день, а несколько из них сделали заказ. От двоих, даже была получена благодарность: о том, что продавцы, очень редко и так охотно идут на встречу и ценят своих клиентов.

В общем, девчонки были очень рады и благодарны, что смогли удержать клиентов и повысить их лояльность, а Я был рад, что смог оценить ситуацию и дать правильный план действий, который привел к результату. **WIN-WIN – это схема, по которой и должны закрываться сделки.**

Возвращаясь к истории с книгами, именно в этот период своей жизни, я оценил всю пользу и необходимость чтения правильной литературы. Обновился круг общения и интересов, нашлись люди, способные перевернуть отношение к жизни и работе. Несмотря на все эти события, я остаюсь корпоративным сотрудником, который работает на Дядю.

А на вопрос: – почему Ты не займешься своим делом, считаю правильным ответ: – что не пришло мое время.

Ведь, даже работая по найму, можно найти свою нишу или направление, иметь хороший доход, не рискуя при этом так, как собственник бизнеса. Работа по найму, научила меня очень многим и правильным вещам, которые не всегда известны и посильны начинающим, самостоятельным предпринимателям.

Систематические тренинги по продукту и технике про-

даж, это норма для крупных и состоявшихся компаний, а сотрудникам ничего не остается, как пользоваться этими благами. А вот предприниматели, зачастую, ищут советы в своем круге общения или опираясь на собственный опыт и смекалку, нередко теряя все, ну или почти все.

Итак, **Кто Я?** Специалист по продажам, который занимается любимым делом, расширяет свои границы и открыт к новым знаниям. Приобретёнными знаниями и навыками я всегда готов делиться, ведь имею накопленный опыт в воспитании, как, собственных команд по продажам, так и в сторонних компаниях.

На последней странице, вы найдете мои контакты. Пишите и задавайте вопросы.

Персональные благодарности.

Получив такой обширный опыт работы в различных компаниях, усилив навыки продаж и управления – что, самое важное, можно выделить с заглавной буквы?

У каждой медали есть две стороны, Я знаком с обеими.

Подводя итог вышесказанному, точнее написанному, а история получилась объемная. Точно могу сказать, что всегда нужно пробовать и делать.

Поймите, что именно вас мотивирует, каким вы видите свое будущее, на три – пять лет вперед. Расставьте приоритеты и действуйте, ошибайтесь, учитесь и стремитесь к цели.

Шагая от места к месту, от компании к компании, мне удалось воспитать в себе навыки технического специалиста, перенести их в коммерческую сферу и дорасти до директора по продажам. С опытом, также пришло понимание, как устроен бизнес, что его питает и какую роль в нем играют люди.

Человеческий фактор – неотъемлемая часть любого процесса, мнение, опыт, желание и умение конкретных людей. Вот то, что выгодно отличает нас от роботов.

Семья, в этом процессе, так же оказывает сильное влияние.

Под семьей, я имею в виду, родителей с братьями и сест-

рами, и собственную семью, с женой и детьми.

Семья – страдает от плохого настроения, связанного с нашей рабочей усталостью.

Семья – переживает и скучает, когда мы находимся в командировках.

Семья – поддерживает нас, в трудную минуту.

Семья – радуется нашим успехам, иногда, больше нас самих.

Семья – это то, что заставляет нас возвращаться домой.

Помните об этом всякий раз, когда хотите сделать поступок или шаг. Подумайте, как он может повлиять на ваше будущее и будущее вашей семьи. Научите и заставляйте свою семью мечтать, ведь находясь в рутине работы, мы забываем о том, что нужно радовать и себя.

Покупайте себе полезные и приятные вещи, чаще отправляетесь в путешествия, радуйтесь жизни.

Семья – подумает и решит за нас, и каждый член семьи внесет свой собственный вклад, в то:

как провести выходные?

в какой ресторан сходить?

что одеть?

где отдохнуть?

А нам, остается самая малая (конечно с иронией), но значительная часть этого процесса – заработать и обеспечить эти потребности.

Вот **МОЯ** лучшая мотивация, и ответ на вопрос – **Кто Я?**

С особой благодарностью за поддержку. Спасибо!

Всей моей семье: отцу Ковалеву Валерию Николаевичу, маме Ковалевой Наталье Рудольфовне, брату Сергею, жене Марине и детям: Софье и Иванне, а так же друзьям и коллегам.

Удачи и всех благ.

Мои контакты

VK – Андрей Ковалев

Instagram – @andreykovalev86

Email – ak.trener@yandex.ru