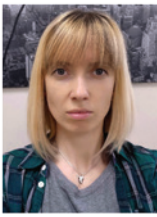
medor®
Advertising Group

Олег Крутько

БИЗНЕС В ЛИЦАХ



Взгляд изнутри

MOSSTAND
ТОРГОВО-ВЫСТАВОЧНОЕ ОБОРУДОВАНИЕ

STANDMAX
мобильные стенды

MEDOR DIGITAL

idea
Advertising agency

RELBIZ
RELOCATE BUSINESS

ПРЕВОСХОДСТВО ВАШЕГО ОБЛИКА
STANDBUILDING

MEDOR CRYPTO

medor®

Advertising Group

РЕКЛАМНОЕ АГЕНСТВО
ПОЛНОГО ЦИКЛА

MOSSTAND торгово-выставочное оборудование

STANDMAX мобильные стенды

ДЕЛАЕМ РЕКЛАМУ ЗАМЕТНОЙ STANDBUILDING

RELBIZ RELOCATE BUSINESS

MEDOR DIGITAL

idea Advertising agency

MEDOR CRYPTO

СОДЕРЖАНИЕ

С молотком и телефоном 5
Перетягивание каната с подполковником 6
Билеты, кассеты и выборы 8
Держи, солдат, елку! 11
Агитация в плаще Бэтмена 13
Глава 1. Везет тому, кто везет 16
«МЕДОР» — первая попытка 16
Клава, я не твой lover! 17
ЭКСТРАординарные люди 21
«Идея» на миллион долларов? 24
Время против денег 32
Продавай клиенту, как себе 38
Миллионы под елкой 44
Прощайте, денежки 48
Семья или бизнес? 52
Глава 2. Лучшие из лучших 53
Рок-н-ролл — это больно! 53
Время взбодриться 59
И снова здрасьте 63
Эй, бухгалтер, выкидывай счеты! 65
Нанимаем лучших — и точка 72
Глава 3. Газ в пол 92
Замысел на миллиард 92
Бездельники из культурной столицы 99
Бизнес по-сочински 105
Проще купить, чем украсть 109
Глава 4. Мани, мани, делай мани 114
Скупой платит дважды 114
Звездная команда «Медор» 118
Где мой миллион? 125
Листовки для президента 130
Глава 5. Искусство делать деньги 135
Штат распух — придется резать 135
Ум — хорошо, а два — лучше! 145
Зачем я зарабатываю? 158
Главный ресурс 163
Глава 6. «Медор» против коронавируса 169
«Маски-шоу» в декорациях пандемии 169
Дисциплиной — по коронавирусу! 179
Глава 7. Работа над ошибками 188
Портрет идеального менеджера 188
Склад и его «маленькая» проблема 193
Подушка безопасности по имени «Медор» 195
Заключение 197

Олег Крутько,

основатель рекламного агентства «Медор»

Введение. Армия, выборы и елки

С молотком и телефоном

Маленький офис в замшелой питерской гостинице с банальным названием «Турист». Четыре стола, вздувшийся линолеум на полу, отошедший от влаги плинтус. В комнатке стоит прелый запах. Вооружившись молотком и телефонной трубкой, мужчина забивает гвозди и одновременно разговаривает по телефону. За дверью очередь, несколько человек ждут, когда их по одному пригласят в это сомнительное помещение.

Наконец, дело сдвинулось — дверь открывается и в комнату входит человек в костюме — кандидат на должность руководителя филиала. В это время мужчина в джинсах и мятой футболке, купленной от силы долларов за пять, по-прежнему стучит молотком по плинтусам, плечом прижимает к уху телефон, рассказывая кому-то о рекламе на транспорте. Затем он усаживается на стул, завершает беседу договоренностью об оплате, переводит взгляд на очередного соискателя и начинает собеседование. И первым же делом говорит, что

предыдущего директора представительства уволили без заработной платы, потому что он оказался законченным бездельником!

Как вам такой заход? Многообещающе? Этот мужчина с молотком — я, Олег Крутько, основатель рекламного агентства «Медор». В тот момент приехавший из Москвы в Санкт-Петербург, чтобы найти нового директора представительства в Северной столице после нескольких жалоб от клиентов. Дело было в 2010 году. Этого филиала уже нет: есть партнер в Питере, купивший у нас франшизу. У него потрясающе идут дела, есть отличная прибыль и команда, которая славится прилежностью в работе. Но так было не всегда.

Компания «Медор» сегодня — крупное рекламное агентство, которое предлагает клиентам широкий спектр рекламных услуг (по факту — чуть ли не вообще любую рекламу), развитая сетка франчайзи в России и за ее пределами.

Как мы к этому пришли и какие уроки вынесли, расскажу в книге, которую вы держите в руках.

Буду рад, если наш опыт пригодится, и вы не наступите на те грабли, которые попадались нам. Удачными идеями нам тоже не жалко поделиться. Только помните, что универсальных методов не бывает и то, что сработало у нас, совсем не обязательно будет таким же успешным в другое время и при других обстоятельствах. И тем не менее история получилась неслабая.

Итак, для начала включим воображаемую машину времени и перенесемся почти на двадцать лет назад от момента написания книги — в начало 2000-х.

И на всякий случай уточню: все цены для удобства будут указаны в долларах по курсу упоминаемого времени, так что прикидывайте примерно, что и сколько тогда стоило.

Перетягивание каната с подполковником

В 2002 году я учился в Военном университете Министерства обороны. В определенный момент понял, что не хочу продолжать и становиться профессиональным военным. Причин было много. В частности, произошла история, которая явно показала мне, что армия разлагается.

Один подполковник договаривался, чтобы нас отпускали в увольнение. Но не просто так, а под задачу. Мы должны были ходить по квартирам и собирать подписи за разные политические партии. Помните, это было модно одно время? Платили нам по 20 центов за каждую подпись. Немного, конечно, но лучше, чем ничего. Шесть подписей в час умножить на четыре рабочих часа — получалось примерно 5–6 баксов. По тем временам хватало на бутылку водки и вход в ночной клуб «Пятый элемент» на Молодежной. Мы всем курсом ходили на тот дискач!

Все было хорошо, пока однажды ко мне не попали контакты заказчика сбора подписей. Выяснилось, что реальная

стоимость одной — 60 центов. То есть в три раза больше, чем платил нам подполковник. Я предложил остальным ребятам сдать мне все списки с собранными подписями. Они согласились, видя, что у меня созрел план...

В общем, у нас с подполковником произошла забавная стычка. Он ругался и даже тянул пачку с подписями на себя, я, требуя справедливую оплату, — на себя. И поскольку физически я его превосходил, шансов у подполковника было немного. Ваш покорный слуга, конечно, извинился, но бумаги из рук не выпустил. В конце концов он выплатил полную сумму, эти деньги я раздал ребятам, все по-честному.

Как нетрудно догадаться, подполковник тот меня с тех пор невзлюбил. Он был нашим преподавателем и намеревался снизить мне оценку по своему предмету. Проще говоря, начал «топить». Но я все равно без проблем отвечал на все его дополнительные вопросы, за счет чего вытягивал себя до «пятерки». Но это уже не имело особого значения, потому что после истории со сбором подписей я окончательно разочаровался в армии, всей ее структуре, и твердо решил увольняться.

Уйти из военного вуза на гражданку — задачка не из легких. Просто так отпускать меня, ясное дело, не хотели, старались воздействовать разными способами, чтобы мое решение изменилось. Но чем сильнее давили, тем больше я сопротивлялся.

Пришлось пустить в ход тяжелую артиллерию. Я выяснил: если военнослужащий девять дней не появлялся на территории части, это административное правонарушение. Его могут наказать, впаять выговор — но на этом все. А вот если военнослужащего не было десять дней, то уже начинается уголовная ответственность. Дело пахнет реальной тюрьмой, то есть дисбатом. Ага, понятно!

Короче, я самовольно оставлял расположение своей части на девять дней. Потом возвращался, покупал в кафе на территории части кофе, брал чек в качестве доказательства своего присутствия — мол, вот же кофе покупал. Заходил затем в учебный корпус на одну-единственную пару, ко-

мандный состав меня ругал, «награждали» нарядами вне очереди. Но как только возникала пауза в этой бесконечной ругани и у меня появлялась возможность отпроситься в туалет, я снова уходил.

Санкции ужесточились — моих друзей ставили в наряды. Вообще всех, кто со мной разговаривал, тут же наказывали. Я был как язва, которую руководство намеревалось вырезать вместе со всем, что ее окружает. На меня кричали, что не подчиняюсь командованию, все больше угрожали. Но я действовал в рамках закона, руководству нечего было мне предъявить. Кричат — ну и ладно, решение об уходе я все равно уже принял.

Билеты, кассеты и выборы

Не скажу, что предпринимательство меня привлекало с подросткового возраста. Так, подрабатывал по мелочам. Мыл машины, разносил листовки — наверное, как и большинство парней моего возраста, просто не упускал возможности подзаработать.

Поэтому я те девять дней, в течение которых находился вне части, не бездельничал. Я вообще человек не ленивый, да и деньги были нужны, поэтому устраивался на работу с оплатой по дням. Трудился, к примеру, курьером — доставлял театральные билеты. Так, мне доверили распространение билетов на спектакли театра «Школа современной пьесы». Я развозил все по кассам в метро, договаривался, чтобы их взяли на реализацию. Потом в день спектакля до обеда объезжал точки, собирал выручку и нераспроданное.

И вот однажды один знакомый, который знал, что мне нужны деньги, предложил сходить на митинг, обещав 5 долларов за участие. Я согласился и поинтересовался, сколько всего им нужно человек. Он ответил, что много, примерно 400. Хм... Я подумал и сказал, что приведу столько людей, без проблем. Мне несложно было обзвонить всех по записной книжке (как сейчас помню: 360 человек!) и позвать на митинг. Подключились знакомые знакомых, а потом и зна-

комые знакомых знакомых и так далее. В общем, я за два дня действительно собрал нужную аудиторию на митинг Партии возрождения России (была такая, да) — помню всех своих заказчиков и люблю их!

Не забыл и то, что заработал тогда восемь месячных зарплат за два дня — потому что с каждого приведенного человека оставлял себе по 70 центов справедливой комиссии.

Благодарные заказчики стали рекомендовать меня другим организациям. Посыпались разные предложения: например, расклеивать листовки перед выборами. С ними тоже случилась занятная история, с листовками этими. В основном их клеили курсанты, а в те годы, в Военном университете развита так называемая кастовая система. Проявлялась она в том, что если заказчик платит, к примеру, по 15 центов за листовку, то конечные исполнители в итоге получали лишь по 3 цента (то есть почти ничего). «Крутые пацаны» на курсе забирали себе практически все деньги, а ребятам, которые делали работу, отдавали лишь 20 процентов. Со временем я понял, что

дешевый труд оказывается на выходе слишком дорогим,

потому что в реальности работа при такой схеме выполняется плохо, люди пытаются обмануть друг друга ради лишней копейки. А главное — половину тиража недобросовестные расклейщики просто отправляют в мусорные баки. Зачем надрываться за копейки?

Так появляется дополнительный «нарост», который не выполняет никакой функции, зато на нем оседают деньги. Словом, не работает схема.

Спустя какое-то время мне предложили работу аж за 360 долларов, в компании «Мелфудс». По тем временам это была космическая сумма. Лейтенант, для сравнения, тогда получал 130 долларов, подполковник — 250–270 долларов. То есть да — моя зарплата торгового представителя была больше, чем у того злосчастного подполковника, который мерился со мной силами! Я ходил по точкам и договари-

вался, чтобы они покупали нужную продукцию. Но музыка недолго играла — проработал так всего месяц, и затем мне сообщили, что компании мелкие точки больше не интересны, она теперь сосредоточится на крупных магазинах. Короче, розничный отдел упраздняется — менеджеры типа меня уже не требуются.

Расстраиваться времени не было — почти сразу я нашел работу «менеджером по развитию». Продвигал курсы по изучению языков на дисках и на кассетах. Задачей было открывать новые точки продаж, организовывать их работу. Одна точка — сто долларов. На тот момент уже работали две. То есть я ежемесячно зарабатывал на этом 200 долларов. Параллельно продолжал собирать людей на митинги, зарабатывал этим дополнительно 1000–5000 долларов за акцию.

Тогда шли выборы депутатов Государственной думы. После успешной реализации нескольких заказов меня познакомили с моим будущим учителем и другом Михаилом Халугой. Он пригласил меня в избирательную команду нашего кандидата Евгения Собакина на позицию руководителя направления «Организация массовых мероприятий и распространения печатных рекламных материалов». Проще говоря, позвал на работу — за 1000 долларов в месяц.

Сперва я отказался, оставшись на своей зарплате в 200 долларов. Продолжил работать с языковыми курсами, потому что не хотел подводить людей. Но вскоре отец попросил у меня деньги на ремонт машины — 500 долларов. Пришлось рассказать о сложившейся ситуации тогдашнему руководителю. А что было делать? Я получил от него одобрение на смену работы и все-таки согласился на предложение потрудиться в избирательном штабе. До выборов оставалось всего три недели — и представьте себе, я еще и премию получил, заработав 1200 долларов! Ударно тогда поработали!

Когда избирательная кампания закончилась, Михаил Халуга, руководитель штаба, предложил мне продолжить сотрудничество. А именно — в рекламном агентстве «Центр креативных технологий “Серебряный Волк”», которое как

раз и было сформировано из бывших членов избирательного штаба. Михаила туда пригласили на должность генерального директора. А я начал работать у него руководителем отдела продаж, почему бы нет? Точнее, я же и был самим отделом, в одном лице, но название должности на визитке радовало глаз.

Договоренность была на небольшой оклад + высокий процент с каждой сделки. Но стоило мне заключить договор с клиентом на крупную сумму, как агентство о своих обязательствах тут же забыло, и вместо 3000 долларов я получил всего 500. Дела у этой организации шли не очень хорошо. Ушел оттуда без скандала, получив ценный опыт.

Несоблюдение договоренностей стало красной линией, которую, к слову, компания «Медор» (которой в то время только еще предстояло появиться на свет) никогда не пересекала и не пересечет. Ведь ничто так не снижает мотивацию сотрудника, как недополученная сумма! Нарушается принцип справедливости — один из базисов успешного сотрудничества. Поэтому:

— ***мы всегда платили и платим людям те деньги, которые они заработали.***

Держи, солдат, елку!

Вам, быть может, уже начинает надоедать вся эта чехарда с разными местами работы. Но, уважаемый читатель, без этого наша книга никак невозможна — просто потому, что последующие события станут следствием всей этой «эпохи становления» (назову ее так). Другими словами, важно понимать, в каких условиях и обстоятельствах появились предпосылки будущего агентства «Медор».

Поэтому продолжу. В 2003 году накануне Нового года я решил заработать на продаже елок. Жил на тот момент с мамой и братом в Кунцево, потому отправился, куда поближе: проехался по двенадцати рынкам Западного и Юго-Западного округов Москвы, пообщался с хозяевами. Договорил-

ся в итоге об аренде площадки у метро «Теплый Стан» — на четыре дня.

Здесь надо сделать небольшое отступление. Когда я собирал массовки на митинги, кроме студентов, находил также разных алкоголиков и прочих бездельников на площади трех вокзалов, на «Плешке». Там можно было за небольшую плату нанять работяг на целый день. Там то я познакомился с двумя алкоголиками-бригадирами, которые набирали людей на митинги, одного звали Игорь, другого — Вова. Вот им-то я и дал денег, чтобы они поехали во Владимирскую область закупать елки.

Через пару дней звонит Володя и говорит:

— Мы в какой-то гостинице, Игорь напился, денег нет, елок тоже.

Делать нечего, сумму нужно как-то отбивать и еще сверху заработать желательно. Начал искать средства на новую закупку. Занял у Ирины Карпенко, жены моего друга Алексея Карпенко, 3000 долларов (тогда это была серьезная, но все-таки не настолько существенная сумма, как сейчас), нанял КамАЗ, приехал к ребятам... Выяснилось, что Игорь пропил даже свою зимнюю куртку. Купил ему новую — по юности верил во всех людей без разбора, искренне считая, что мы команда, даже когда никто, кроме меня, ничего не делал.

В итоге сам купил у лесничего елки, загрузил в КамАЗ и приехал на точку. Начали продавать — торговля шла бойко, за день наша выручка доходила до 2500–3000 $ по тому курсу. Соседи, которые продавали сосны и пихты на площадке рядом, зарабатывали по 200–300 $, то есть в десять раз меньше, чего не скрывали.

Почему мы зарабатывали больше? Это еще один урок бизнеса, который со мной на всю жизнь. К нам охотно шли покупатели, потому что мы были улыбчивыми и открытыми. Говорили каждому прохожему: «Здравствуйте, мы здесь продаем елочки! Вам нужно?» Человек останавливался, начинался диалог, подтягивались другие заинтересованные прохожие. Мы были буквально как бортпроводники

в авиакомпании Virgin Atlantic — сплошной суперпозитив. На ограде нашей точки мы вывесили анекдоты, чтобы люди задерживались рядом и читали. Некоторым даже дарили товар просто так, безвозмездно: «Эй, солдат — вот тебе елка к празднику!»

Короче, возле нашего елочного базара постоянно собиралась толпа. Меня нигде не учили, что нужно всем улыбаться, всячески привлекать людей и общаться с ними. Но я сразу поставил своим работникам задачу: перед нашей площадкой должно быть минимум три человека. Одного клиента обслуживаете, а двое или трое стоят в очереди, ждут, создавая ажиотаж. Не спешим, каждому уделяем внимание. Но как только очередь увеличивается, работаем быстрее, чтобы оставалось не больше трех человек, но и не меньше.

Мы работали втроем, то есть одновременно могли обслуживать сразу трех покупателей. А если кто-то из нас освобождался, он, чтобы не стоять без дела, начинал дарить прохожим еловые веточки. Одариваемые говорили: «Спасибо», — останавливались, и... снова возникала очередь и толкучка. Говоря современным языком, я настроил правильную систему по созданию хайпа!

Кроме этого, мы обеспечивали широкий ассортимент: брали у соседей сосны и пихты на реализацию и продавали их в нашем «хвойном гипермаркете» больше, чем они на своих, так сказать, монобрендовых точках.

Мы были в ударе, на кураже — задорно торговали с раннего утра до позднего вечера. И в итоге за два с половиной дня продали все под ноль. С заработанных денег я заплатил бригадирам, отдал долг и, да, себе еще осталось — так что все оказалось не зря.

Агитация в плаще Бэтмена

Мне периодически предлагали участвовать в избирательных кампаниях, так что без работы я долго не сидел. Мой одноклассник и друг Алексей Карпенко нашел заказчика

— Ирину Хакамаду. Шел 2004 год, она баллотировалась в президенты. Нас с Лешей отправили работать на остров Сахалин, руководить избирательным штабом.

Подразумевалось, что мы знали, что делать — как организовать избирательный штаб, наладить его работу. В итоге прилетели, сняли квартиру, офис, купили мне большую шапку и кожаный плащ, как у Бэтмена в одноименном фильме, видеомагнитофон (они еще существовали, да), а еще мы наняли водителя. На покупки потратили почти все деньги, что нам выдали, — думали, пришлют еще, но ошиблись.

На местном телевидении доверенным лицам кандидатов в президенты выделяли бесплатное время. Ролики с моими выступлениями крутились по телевизору. Мне тогда было 22 года, но я уже что-то там говорил про власть уверенным голосом.

Хотя... что именно нужно делать в штабе, мы толком не знали (как, впрочем, и все остальные по факту). И вообще, нас отправили на Сахалин только потому, что мы были «хорошими парнями» — успешно собирали митинги, ударно поработали на выборах. Не прописали обязанности, не дали рекомендации по бюджету — обычная в те времена история. «Разбирайся сам» называется.

Итак, мы сидели в штабе и вечерами пили пиво от нечего делать. Когда оно заканчивалось, шли в казино, потому что в те времена на Сахалине ночные магазины не работали. Покупали там пенный напиток с жуткой наценкой и несли его в офис — продолжать «работу штаба». Устроили кастинг на позицию «секретарши», именно секретарши, не секретаря, что было весело — с шампанским и позитивом.

К слову, на Сахалине все дорого. Цены на продукты в пять-шесть раз выше, чем в Москве. Так что деньги мы израсходовали за неделю. Звонили в столицу и просили прислать еще. Но там не спешили отвечать.

Начались проблемы — когда снимали офис, договорились заплатить потом, потому что мы же от Ирины Хакамады —

кандидата в президенты как-никак. Из квартиры нас выгнали за неуплату, и мы стали жить в офисе, где нас еще держали. Спали прямо на столах, куртки вместо матраса.

Дальше — больше. Бродили по городу и искали монетки. На рублики, что насобирали на улицах, покупали телефонные карточки, чтобы звонить в Москву и просить денег. То есть еще недавно мы шиковали и пили пиво в казино, а теперь ищем на снегу мелочь. Но что интересно: всегда что-то находили, каждому на «Роллтон» уж точно хватало. Хотя бывали дни, когда одну упаковку делили на двоих.

В общем, делать нам было нечего, и мы целыми днями играли в какую-то компьютерную стрелялку. И без конца звонили в Москву, повторяя: «Вышлите денег». В наш избирательный штаб приходили люди и тоже просили: «У нас корейская свадьба, будет двести человек, мы проведем агитацию, дайте средств». Я это выслушивал, понимающе кивал, а в животе при этом так урчало, что мама не горюй. По-моему, даже до посетителей долетали эти звуки. Но не мог же я сказать, что мы нищеброды и у нас самих уже ни копейки, приходилось соответствовать статусу.

Впрочем, никто не отчаялся. У нас был план, как добраться из Сахалина в Москву, если не разживемся деньгами. Автостопом доедем до города Корсаков, устроимся матросами на паром, отработаем сколько нужно. Потом нас перевезут на континент. Оттуда автостопом доедем до Усть-Илимска. Это родной город Алексея. Там попросим деньги у его родителей и доберемся до Москвы. Так будем спасены! Если бы это произошло, то про такой вояж можно было бы отдельную книгу написать, но...

Из Москвы наконец-то выслали деньги и листовки для распространения. Мы выплатили зарплату, которую обещали водителю. Офис был оплачен с расчетного счета кандидата.

И первое, что сделали после раздачи задолженностей и отработки всех необходимых обязательств, — купили билеты на самолет!

Глава 1. Везет тому, кто везет

«МЕДОР» — первая попытка

Итак, я вернулся с Сахалина и стал думать, чем же заняться дальше. С давним другом Алексеем Кокориным мы почти сразу решили открыть рекламное агентство — а почему бы и нет? Это был конец 2005 года. Зарегистрировали «ИП Крутько», и понеслась — сняли скромный офис на станции «Комсомольская», повесили вывеску «Медор».

Название «Медор», кстати, придумала моя бывшая супруга (да, жениться я тоже успел). Идея заключалась в том, что сотрудники, как пчелки, приносят МЕД в улей, каждый вносит свой вклад. Это по поводу первого слога, а второй (ОР) — в переводе с испанского «золото» (вообще-то ORO, но сейчас это уже неважно). То есть, по задумке, каждый работник привносит в наш общий «улей» свою ценность.

Бизнес-план тогда состоял в том, чтобы поставлять промоутеров на различные рекламные мероприятия. Сотрудники работали за 6,60 долларов в час, из них 6 получал промоутер, а центы оставались нам (организаторам) — все по-честному. Все ровно наоборот от того грабительского варианта оплаты, через который мне ранее пришлось пройти самому. Не хотелось мне, чтобы люди, которые пришли работать на меня, считали себя обманутыми.

Итак, сняли офис, установили вывеску, и я начал обзванивать потенциальных заказчиков, предлагая наши услуги. Но счастье длилось недолго — проработали так всего три или четыре месяца. Хорошо, что хоть юриста с бухгалтером не наняли. У Алексея уже был какой-никакой опыт в бизнесе: видеопрокат, аптека и другое — на его навыки я и рассчитывал. Однако именно в тот период у него родился ребенок, и нашим делом заниматься компаньон не мог — попросту не успевал.

Поэтому получилось так, что в начале бизнеса деньгами-то мы одинаково скидывались, но... один человек в офисе с утра до вечера упахивался (телефонная трубка аж при-

липала к ушам), а другой, скажем так, участвовал в процессе значительно меньше. При этом скромную прибыль мы планировали делить пополам, но и ее не было. Бизнес-модель, если ее вообще таковой можно назвать, не сработала, вместо доходов начались убытки. Я предложил Алексею закончить совместное предприятие.

В «Медор» первой версии мы вложили примерно по 12 000 долларов личных накоплений каждый. В итоге все эти деньги улетучились, плюс я еще и остался что-то должен. Обидно было до черта. Со слезами на глазах снимал табличку с названием с двери офиса, словно в каком-нибудь голливудском фильме... Но жизнь — это жизнь, надо двигаться дальше.

Клава, я не твой lover!

После неудачи с собственным бизнесом я устроился в газету «Экстра-М». Это такое издание, где почти все место занимала реклама. Да, в девяностых и частично нулевых годах даже такая тема была довольно востребована. Работенка казалась непыльной: надо было привлекать клиентов для публикации их рекламы. Вроде не особо сложно — звонить-то я уже более-менее умел. Проблемы, однако, появились почти сразу: оказалось, что заявленный трехмиллионный тираж газеты в реальности оказался значительно меньше. Да еще и распространение было организовано не так уж превосходно, как утверждало руководство. Клиенты звонили и жаловались, что газета приходит с опозданием и попадает не ко всем. Приходилось краснеть и разводить руками.

Как я сейчас понимаю, структура той компании была неверной — эффективной такая модель быть не может в принципе. Ну а что, скажите мне, может случиться, когда менеджеры занимают только половину одного этажа, вторую половину — бухгалтерия, а руководство сидит на трех? По-простому это называется

на одного пахаря — семь едоков.

У «едоков» при этом намного выше заработная плата — если менеджер работает за 650 долларов (оклад плюс проценты), то руководство получает по 6500 — в 10 раз больше. Ну и да, я попал в компанию, которая в принципе доживала свой век — о развитии никто там и думать не желал. Например, когда на рынке только появился «Яндекс» со своей контекстной рекламой, он активно давал объявления в газетах: «Яндекс — найдется все», помните такой их слоган? И «Экстра-М», печатая эту рекламу на первой полосе, по сути своими руками направляла собственных же клиентов в лапы сильнейших конкурентов новой волны.

Плюс, в компании существовала своеобразная дедовщина... Так, на этом моменте вы можете подумать, что автор этих строк что-то слишком много жалуется. Но поверьте, уважаемый читатель, уж я-то, со всем опытом обучения военному делу, знаю, как выдерживать давление. Вся эта информация — лишь для полноты картины, чтобы было ясно, через что пришлось пройти.

Итак, мы, недавно нанятые менеджеры, сидели «на холодных звонках» — только и делали, что зазывали потенциальных клиентов. А гвардия старых менеджеров по факту отдыхала. Когда сотрудник увольнялся, его клиенты распределялись по «бывалым». Новые входящие заявки переводились только на «давноработающих» менеджеров. Новичок же должен был отработать продолжительное время, чтобы его приняли в систему и поделились «теплыми» клиентами.

И вот в какой-то момент меня, кажется, были готовы поднять до ранга «старичков». Но бляха-муха, не такого приема я ждал!

Короче, в какой-то момент автор этой книги приглянулся руководителю отдела продаж, назовем ее именем Клавдия. Приятная в целом женщина, постарше меня на 5–7 лет, она стала в открытую оказывать мне недвусмысленные знаки внимания. В нарушение всех писаных и неписаных законов общения, заигрывала барышня на виду у всего коллектива. Начались хиханьки да хаханьки со стороны коллег. С личной жизнью у меня все было отлично, о чем в один прекрасный

момент и сказал начальнице напрямую. Вероятно, ее дальнейшее поведение было связано с обидой на то, что я не ответил взаимностью.

Но при этом всем зарабатывать на жизнь все равно както надо было — вертеться приходилось энергично. Менеджеру сложно взять в работу нового клиента, который давно рекламирует свои услуги на рынке. Почему? Все просто дело в том, что он уже либо есть в газете, либо пробовал размещаться, и это не сработало, либо закреплен за старым менеджером, который работает с клиентом. То есть передо мной (и такими, как я) стояла задача найти новых для московского рынка заказчиков.

Однажды я прочитал в «Ведомостях», что уральский банк «Северная Казна» планирует выходить на московский рынок. Я позвонил им — прямо в Екатеринбург — и предложил рекламную площадку в нашей газете, раз уж решение покорять столицу ими принято. В разговоре узнал, что зампредседателя правления и президент банка прилетают вскоре в столицу, и договорился с ними о встрече. Мы увиделись, обговорили условия и ударили по рукам. Размещать рекламу банка будем аж на целой полосе!

Коллеги были удивлены: ничего себе, относительно новенький менеджер поймал такую крупную рыбину! Типичный размер рекламного модуля — ½ спичечного коробка, модули величиной с сигаретную пачку были событием. Газета содержала всего 32 полосы (печатные страницы), и то, что реклама на одну целую пришла от нового клиента, было особенным событием.

Но… банк не получил ожидаемого «выхлопа» от рекламы. По нескольким причинам: несоответствие целевой аудитории банка рекламному носителю, вышеуказанное качество распространения, и вдобавок «Экстра-М» делила Москву на две части, север и юг, — это как если, к примеру, приложить линейку к карте столицы, от Крылатского до Щелковской, то получается «северная» зона покрытия. Примерно то же самое — на юге. Соответственно, газеты с рекламой распространялись только на этих территориях, а филиал банка

открылся прямо в центре, на «Тульской». То есть рекламных контактов было много, а фактические попадание в потенциальных клиентов не высокое, люди хотят, чтоб банк был под боком.

Параллельно с этими моими активностями на ниве привлечения клиентов в компании продолжались интриги на уровне «Игры престолов». Упомянутая Клава, как руководитель отдела, имела доступ ко всей базе клиентов. Она воспользовалась своим положением и втайне предложила данному клиенту более выгодные условия сотрудничества, которые я, рядовой менеджер, обещать не мог. Проще говоря, попыталась присвоить конкретного заказчика и связанные с ним лавры себе.

И вот я, разговаривая с «Северной Казной», неожиданно узнаю, что они утвердили новые публикации в той же «Экстре», хотя она до этого ни разу не дала им существенной отдачи. И что переговоры идут непосредственно через руководителя отдела. Клава на мой вопрос: «Как же так произошло?» — ответила, что, дескать, компания должна развиваться, и именно она это обеспечивает. Ясно, понятно.

Я быстренько организовал встречу с руководством банка, на которую мы поехали вместе. В итоге я предложил клиенту еще более выгодные условия по размещению в газете «Округа», что входила в наш же холдинг, но имела более удобное для клиента распространение — по округам (как нетрудно догадаться) — и почти полностью состояла из статей, что больше подходило под формат клиента. Тем самым де-факто аннулировал сделку начальницы, хотя банк уже был готов оплатить счет. Почему так поступил? Потому что самое главное — чтобы покупатель был доволен. Это раз. И другая причина тоже имела место: «Безумие — делать одно и то же, каждый раз ожидая иного результата» (слова Альберта Эйнштейна). Зачем повторять аналогичное размещение, которым клиент остался недоволен? Пусть даже за более низкую цену...

И что также важно (это уже, в-третьих): у меня аллергия на обман и нечестность. Клиента нашел я, а Клава хотела

его забрать из личной мести. Нельзя так, неправильно это! Она, конечно, обиделась еще больше и попыталась сначала выгнать меня из отдела, а потом и вовсе уволить из компании. Но, черт возьми, мы же не обязаны отвечать взаимностью на любые интимные предложения — у каждого свой выбор. Смешивать личное и трудовое — это низко.

Тут у меня сформировалось еще одно, уже личное правило:

— ***никаких интрижек на работе.***

Терпеть дальше это все было нельзя. Я обратился к высшему руководству и спокойно рассказал им эту историю. Отметил, что, по моему мнению, начальнику отдела не стоит пытаться «задавить» менеджера из соображений обиды. Аргументировал тем, что мы приходим в офис, чтобы работать и приносить деньги компании, а не для выяснения, кто с кем будет ходить на свидания. Ну это же логично, в моей картине мира только так и должно быть!

Генеральный директор хоть и была близкой подругой Клавдии, но приняла мою сторону, и ту дамочку перевели в другой отдел, а нам назначили нового руководителя. А у меня в коллективе появилась «звездочка», как в компьютерной игре, когда герой получает призы за то, что выиграл сражение с боссом.

Коллеги именно так это и восприняли — что я «завалил» начальника. Гордился ли собой? Нет, радовался лишь тому, что смогу теперь спокойно работать, и никто не будет вставлять мне палки в колеса.

ЭКСТРАординарные люди

Примерно в это же время начался странный период в жизни компании: стали меняться коммерческие директора. На одного из них, назовем его Афанасием, прямо-таки ополчились все менеджеры старой гвардии. Им не понравилась его политика: он хотел глубоко вникать в работу с клиентами. Лично встречаться с заказчиками, получать

от них обратную связь о работе сотрудников газеты и от сотрудничества в целом...

Сейчас, с высоты пятнадцати лет собственного предпринимательского опыта, я понимаю, что Афанасий все делал правильно. А у тех менеджеров просто включилось естественное сопротивление реформам: они сидели по 7–9 лет на одном месте, ничего особо не делали для своего продвижения и развития компании в целом. Просто поднимали трубку, когда звонил телефон, делов-то!

Тот мужчина оказался твердым — гнул свою линию. Сотрудники-старички попросили меня помочь его «убрать» (типа как «опытного» корпоративного киллера). Как человек прямолинейный, я им ответил:

— «Если вы такие умные, то почему до сих пор сами не стали директорами, а сидите в обычных менеджерах? Значит, не настолько умные, не так ли? А раз ваши компетенции не тянут на уровень директора, то, как вы можете учить его выполнять свою работу?»

Что хорошего в жесткой правде, высказанной в лицо? Порой она необходима, но то был явно не такой случай. Теперь мне понятно, что так отвечать, конечно, было нельзя. Взял и в один момент нажил себе с десяток врагов в и без того непростой обстановке.

Начальника скинуть не согласился, и коллеги затаили обиду, отношения с ними испортились. Дальше — больше: когда у меня родился сын, я «проставился» в офисе, поделился этой радостной новостью. Нюанс в том, что никто не знал, что мы с женой ждали ребенка (не люблю рассказывать о планах и ожиданиях, лучше сразу по факту). Вместо поздравлений на меня обрушился шквал негатива: «Мало того, что ты отказался участвовать в делах, так еще и сыном тут хвастаешься». Короче, восприняли мою радость себе в пику.

Вдобавок я снова недополучил бонусы за «Северную Казну». Вместо 2500 долларов, или 8 % с оборота за нового заказчика, мне на руки выдали только 500. Опять нарушение

договоренностей по оплате! Стало ясно, что период моей работы в «Экстре» подходит к концу.

В какую сторону смотреть? В тот период я как раз загорелся новой идеей: появилась контекстная реклама «Бегун» от Rambler. Если вдруг вы не в курсе, то «контекстная реклама» — это когда пишешь в поисковике какие-то запросы (например, «онлайн-обучение английскому языку») и получаешь в добавок к основной выдаче рекламные объявления, привязанные к вашему запросу, т. е. рекламодатели оплачивают размещение по конкретным словам.

«Яндекс.Директ» тогда еще не набрал сегодняшние обороты, и казалось, что «Бегун» может зайти на рынок всерьез и надолго. Я прошел у них обучение, затем на встречах с клиентами рассказывал о том, что теперь можно напрямую выходить на целевую аудиторию из определённого региона по ключевому слову, а не покупать рекламные площади в целом.

Клиенты хотели получать комплексный подход к рекламе и предсказуемый «выхлоп» — все логично. Им все меньше и меньше нравились газеты — «Экстра-М» и «Центр-Плюс» (аналогичная тема). Правильно, в такой прессе продвижение было построено по принципу «приходи ко мне лечиться и корова, и волчица» — сразу все ниши, все направления. Бизнес же предпочитает привлекать заявки реальных клиентов, инвестируя каждый рубль с умом. Ввязываться в историю с непредсказуемым результатом рекламы в газетах становилось невыгодным. Бумага явно начинала уступать позиции онлайну.

Я размышлял об этих процессах и сомневался, стоит ли продолжать работать в «Экстра-М» в связи со всем этим. Короче, меня так захватила продажа «Бегуна», что я слегка расслабился и в какой-то день не вышел в офис (бегал по клиентам целые сутки). Коллеги увидели в моем отсутствии шанс отомстить за то, что не преклонил колено, и составили коллективный акт. Так, мол, и так — прогулял работу, требуем уволить. До кучи — показатели продаж на тот момент у меня тоже были не самые лучшие.

В общем, увольнять меня не стали, а вместо этого перевели на смежную должность с формулировкой: «Какая тебе разница, в каком отделе работать». Лучше бы уволили, вот честное слово — сэкономили бы мне некоторое время.

Опущу разные малозначительные подробности. Суть была в том, что меня осенило: клиенты на переговорах часто хотели расширить спектр услуг, которые я им предоставлял. Проще говоря, интересовались, можно ли заказать, к примеру, еще и сувенирную продукцию. Возникла мысль: предложить руководству на базе газеты «Экстра-М» создать рекламное агентство с широким спектром. Основной аргумент: у нас уже есть много лояльных клиентов, и мы могли бы предлагать им не только объявления в газете, но и наружную рекламу, раздачу листовок, сувениры и т. д.

Но предложить эту идею я не успел — сейчас думаю, что просто не решился идти к руководству. И в один из дней я пришел в офис, а мой пропуск оказался заблокирован. Ну, хорошо: все, что ни делается, — к лучшему. Мысль о рекламном агентстве отправилась на обсуждение не руководству «Экстры», а моему другу Илье Ахмедову — еще одному бывшему сотруднику этой газеты, с которым у нас сложились великолепные деловые и личные отношения. Угадаете, что произошло дальше?

«Идея» на миллион долларов?

Немного про Илью — замечательного парня со светлой головой, стоявшего у истоков нашей компании. Это целеустремленный, талантливый и позитивный суперчеловек. Илья приехал из Омска, работал менеджером в газете, а вечерами халтурил официантом в пиццерии и заодно продавал всем знакомым продукцию сетевой компании Amway. Крутился, словом, как умел.

Еще до моего увольнения почти всех из нас, менеджеров «Экстры» по работе с клиентами, обзвонило издательство «РБК». Предлагали перейти на работу к ним за большие деньги. Илья, недолго думая, согласился, но проработал там

всего два месяца — особого результата не показал, так как замахнулся на большой контракт с «Московским залоговым банком», а это небыстрый процесс с непредсказуемыми итогами. Но что интересно, Илью уволили за отсутствие результата, а он продолжил работать над сделкой. Набрал долгов, но по-прежнему верил в большого клиента.

Ахмедову в итоге все же удалось продать банку рекламу, но возникла проблема: как провести оплату (компанию он тогда еще не зарегистрировал)? В общем, обратился Илья ко мне, и я поделился контактами технической компании «Интрейд», которая, правда, брала свой некислый процент с суммы сделки.

Сотрудничество с банком оказалось успешным, они заказали Илье сайт, а потом еще и дополнительную сувенирку. Проводить оплату через «Интрейд» на все растущих оборотах становилось совсем уж невыгодно. Тогда мы встретились, обсудили ситуацию и решили создать собственную компанию, чтобы проводить оплату и оформлять документы через нее. Это был 2007 год — моя вторая попытка сделать бизнес.

Название нашему ООО я предложил все то же: «Медор». Оно мне нравилось, и искать что-то другое желания и времени не было. Илья, человек умный и авторитетный, разбил мою идею в пух и прах. Он сказал: «Никто не поймет твою аналогию с пчелиным ульем». Дескать, это все надо объяснять и разжевывать. А нужно наоборот: чтобы сказал — и сразу все стало ясно.

Короче, он настаивал на том, чтобы наше агентство стало именоваться «Идея», привел веские аргументы, и я уступил. Решающей стала мысль, что агентств с таким названием уже зарегистрировано добрых полтора десятка. И если мы назовемся так же, то появляется вероятность, что потенциальные клиенты других «Идей» начнут звонить нам. Тут-то мы их и заполучим! Сейчас, конечно, забавно вспоминать такую бизнес-стратегию, но тогда мысль казалась вполне себе разумной.

Пошла жара. Я работал дома, а мы с женой жили в одно-

комнатной квартире в Филях. Сынок Гордей в любой момент мог попросить поесть или еще чего — заплакав, конечно (а как еще общаются младенцы?). Поэтому мне приходилось выходить на балкон с мобильным телефоном, чтобы можно было нормально поговорить. В таком формате договаривался, затем встречался лично, продавал рекламу, ездил в типографии и так далее. Стоял в очереди с пачкой денег и просил, чтобы макеты моих клиентов ставили на самые выгодные места. Затем в день выхода газеты проверял, верно ли указан номер телефона, в ту ли рубрику поместили объявление. И да, бывало, что, к примеру, цифры не совпадали. Если обнаруживал ошибку, это значило только одно — я «накосячил», и надо возвращать деньги клиентам. Такой промах мог обойтись мне в 1000, а то и в 1500 долларов. Но выбора не было: ответственность и репутация — прежде всего!

Если же все было в порядке, я звонил заказчику и интересовался, начался ли поток звонков от клиентов. Если обращений не было, это означало одно: надо менять стратегию.

При этом всем работать из дома становилось все сложнее — в какой-то момент Илья уломал меня на офис. Этот парень всегда тащил наше дело вперед!

И мы сняли помещение на «Войковской», комнатку на 18 метров.

В этом месте хочу передать слово моему компаньону по бизнесу — Владимиру Саковскому. Об этом прекрасном человеке, без которого «Медор» не знал бы нынешнего успеха, расскажу подробнее чуть дальше.

Владимир Саковский, управляющий партнер «Медор»:

Я сдал Олегу его первый офис — да, это было у метро «Войковская».

Хотя нет, начну с другого. Будучи студентом четвертого курса, я взял у дедушки машину покататься, разбил ее, стал искать деньги на ремонт. Кинул клич по знакомым и нашел работу риелтором офисного здания. Совершенно случайно, получается.

Один человек арендовал большое помещение, оупен-спейс, поделил его на «квадратики», которые и стал сдавать. Помимо риелторской деятельности, мне необходимо было полностью организовать покраску стен и настил напольного покрытия (ковролина). А самое сложное — оформлять договоры, с которыми я ранее не работал никогда.

В числе первых тридцати клиентов были два партнера — Илья Ахмедов и Олег Крутько.

Сначала приехал Илья, довольно респектабельный восточный мужчина, в хорошо сшитом костюме, с привлекательной девушкой, на красивой спортивной машине. Выбрав лучший и самый большой офис, он сказал: «Ориентировочно выбираем этот. Через час-полтора приедет мой партнер, тоже посмотрит, тогда и будет окончательное решение».

И вот, через полтора или два часа, приходит парень лет на пять постарше меня, в мятых штанах, грязных кроссовках, с рюкзачком, в кепочке. Я спросил: «Что, почту привезли?»

Он: «Нет, у меня вот коллега офис смотрел...»

Я даже не сразу понял, о ком речь. Осматриваю Олега и думаю: «Интересно, как там с платежеспособностью? С первым-то понятно все, а вот со вторым не очень...» Он говорит: «Не-не, этот — слишком большой. Наверное, дорого, нам такой не нужен».

И мы начали с ним смотреть по нисходящей. В итоге он остановился на самом маленьком. Насколько я помню, всего около 18 кв. м.

Уже через 2–3 дня они заезжали. При этом из всех кли-

ентов на тот момент они оказались самыми дотошными. Обычно арендаторы просматривали договор, как сейчас пролистывают «правила лицензионного соглашения» — то есть мельком. В лучшем случае смотрели документы субарендатора, который сдает помещение в аренду, что он хотя бы живой, его можно увидеть и паспортные данные совпадают. А по просьбе Олега мы доставали договор с собственником, даже еще какие-то дополнительные бумаги писали о том, что их не обманут. В общем, отношение к делу у этих людей было максимально серьезное.

Вскоре у нас с Ильей возник небольшой конфликт интересов. Я думал, что мы будем работать вместе, то есть совместно пахать, вкладывать деньги и извлекать прибыль. Но у компаньона были другие планы.

И вот мы сели в каком-то рыбном ресторанчике, и Илья (потрясающий, к слову, переговорщик) говорит:

— Слушай, давай мы просто будем снимать совместно офис, платить за него аренду, а деньги... кхм... ну как бы получать раздельно. У тебя свой путь, у меня свой.

Я говорю:
— Получается, что мы не будем партнерами, так?

Илья, который всегда был очень мягким переговорщиком, ответил:
— Не совсем! Партнерами мы останемся. Но будем просто чуть более самостоятельными в принятии решений, что ли, — в найме, управлении персоналом, в стратегии.

В общем, он меня уговорил попробовать новый формат. Каждый стал работать с отдельной базой клиентов, развивать свою бизнес-модель, нанимать сотрудников, выделять фонд заработной платы и так далее. То есть получилась некая коллаборация — работаем по отдельности, но делим расходы на бухгалтера, аренду офиса и электричество, как такие добрые соседи.

И тем не менее, несмотря на странноватую форму партнер-

ства, дела шли в гору. Моя база клиентов росла, количество проектов увеличивалось, нужно было расширять штат сотрудников, чтобы делегировать обязанности. Причем резко, раскачиваться некогда.

Однажды я столкнулся в коридоре офиса с парнем, который менял напольное покрытие — таскался по коридору с ковролином туда-сюда. Это и был будущий бизнес-супермен Владимир Саковский — сейчас он мой надежный партнер и исполнительный директор во всех наших бизнес-проектах.

Я остановил его и поинтересовался, сколько он получает. Зарабатывал Володя около 900 долларов — неплохо по тем временам, но явно не предел. Выполнял при этом обязанности помощника директора здания, как вы уже знаете. То есть занимался организационными вопросами — от сдачи офисов под аренду до закупки туалетной бумаги, все сразу.

В общем, мне срочно нужен был менеджер по продажам, а «парень с ковролином», судя по всему, толковый, чего время терять? И я сразу предложил ему перейти на работу ко мне, пообещав платить больше. Говорю: «Кидай это все, пошли делом займемся!»

Привел Владимира в наш офис (который он же нам и сдавал), показал ему рабочее место, компьютер, телефон. Что еще нужно, чтобы делать деньги?

Владимир Саковский:

Через месяц после того, как я сдал офис Олегу и Илье, заканчивался мой краткосрочный контракт. Мы договаривались с работодателем только на сдачу того, что было в данном пространстве.

Я еще не знал, что буду делать дальше. Намечались какие-то дела с этим же собственником бизнеса: он возьмет следующее помещение и тоже сдаст по частям, и следующее, и следующее, и так далее... но перед этим возьмет паузу. И пока я сдавал оставшиеся офисы, буквально пять штук, параллельно решал мелкие вопросы с арендаторами.

Кому-то холодно, кому-то жарко, кому-то света мало.

Тут-то Олег предложил мне работу. Про рекламные агентства я на тот момент знал лишь то, что показывали в фильмах и сериалах: это такое место, где странные юноши с зелеными волосами и девушки модельной внешности без конца «придумывают какой-то креатив». И с унылой повседневной жизнью оно никак не связано! Поэтому предложение я принял, не особо задумываясь — думал, здесь будет примерно так же.

Кстати, Олег до сих пор рассказывает эту историю: что он якобы увидел меня, когда я шел по коридору с ковролином в руках и, услышав его оффер, тут же все бросил и побежал следом, как верный ученик за пророком. В действительности я с ним и так виделся почти каждый день, как и со всеми остальными арендаторами. Я же постоянно находился там, решая всевозможные вопросы, которые возникали и у Ильи с Олегом: «Как считаются тарифы? Реально ли в офисе сделать это или то? Можно ли провести интернет побыстрее?» и т. д.

Через некоторое время после их заезда и прозвучало предложение о работе, очень заманчивое. Но сомнения все же были. Конечно, в мою специализацию входили реклама и PR, но я сомневался, что мне это поможет.

Пошел пообщаться с тогдашним своим руководителем, директором риелторской компании. Он мне сразу сказал: «Будешь увольняться — подрежу зарплату, дам меньше денег. А вот если пообещаешь, что останешься и через два месяца пойдешь на следующий проект — наоборот, получишь больше». А были мы с ним почти ровесниками, максимум — год-два разницы. Он был таким щупленьким, тщедушным очкариком, из-за чего ему даже арендаторы не всегда доверяли. И я сказал: «Дружище, с таким подходом — точно нет!»

В результате полуторачасовых переговоров мы пришли к соглашению: если я за два дня сдам все оставшиеся офисы, то получу зарплату в полном оговоренном объеме. Видимо,

мне повезло или я сильно напрягся, но свои обязательства перед работодателем выполнил в тот же день. И все — через сутки или двое уже постучался к Олегу не как арендодатель, а как потенциальный сотрудник.

В первый же день миф о моделях и людях с разноцветными волосами развеялся сам собой. Кабинет был мысленно поделен на две части: три стола стояло у Олега, столько же — у Ильи и его младшего брата. Вот в такой обстановке и началась моя карьера в рекламном бизнесе.

Олег положил передо мной несколько бесплатных газет: «Экстра-М», «Центр-Плюс», «Работа для вас», взял линейку, карандаш и говорит: «Ну, смотри, сейчас будем тебя учить, как это считается и как продается».

Я узнал, что вся полоса делится на сорок пять равных частей. Что на профессиональном сленге разные размеры рекламных площадей называются «спичечный коробок», «сигаретная пачка» и так далее. Узнал, что можно делать, чего нельзя и как считается на калькуляторе система наценок и скидок, последовательно складываемых и вычитаемых. После этого он дал мне экселевский файл, в котором было порядка тридцати или сорока контактов — с ними Олег ранее имел дело, будучи сотрудником «Экстры» и когда работал на себя, в домашнем формате агентства. И говорит: «Ну, звони!»

Время против денег

Мы заказали сайт, добавили на него прайсы на размещение в газетах «Экстра-М», «Центр-Плюс» и в журналах издательства «Деловой мир», а также дали контекстную рекламу в интернете, ведущую на наш ресурс. Никакой четкой бизнес-стратегии у нас не было, мы разработали лишь систему взаимодействия с клиентами.

Выглядела она так: когда к нам обращается заказчик с запросом на рекламу товара или услуги, наше агентство не предлагает ему с ходу размещение в каком-либо издании

или другую услугу. Сначала мы изучаем компанию, которую интересует продвижение. Если точнее, то смотрим, какой именно товар/услугу и по каким конкретно ценам она продает. После этого анализа сразу становится ясно, как именно мы можем быть максимально полезны для клиента. Так появляется коммерческое предложение — его-то и получает заказчик.

Практика показала, что в 9 из 10 случаев клиенты хотят купить не ту рекламу, что в действительности у них сработает, а ту, что им нравится, что работает у соседа. Но дело в том, что их потенциальные клиенты — другие люди с другими потребностями, а у их «соседа» — другой бизнес.

И эта наша отработанная система показывала потрясающую статистику продаж. Десять звонков потенциальных заказчиков приносили нам семь встреч и... семь продаж. Из них пять клиентов становились нашими «постоянщиками». Кроме этого, надо учитывать, что практически все коммерческие сделки мы продавали «в комплексе», то есть клиент покупал у нас не одно рекламное направление, а сразу несколько, что снижало риски клиента, и наша прибыль множилась. Все в плюсе.

Обычно заказчик приобретал 4–5 направлений. При минимальной стоимости размещения рекламного блока 450 долларов, суммарно заказчик в среднем платил 2200 долларов за сделку. Людей подкупало то, что, сотрудничая с нами, они могли сразу оформить размещения на нескольких площадках, а не звонить отдельно менеджерам каждой газеты, тратя на это долгие часы. В стоимость услуги, кроме этого, входила подготовка макета — то есть мы сами отрисовывали будущую рекламу. Это делал лично я, как и полы в офисе мыл — на первом этапе мы не выделяли средства на дизайнеров, уборщицу и многое другое. Сами с усами, как говорится.

В общем, все были довольны, наши обороты росли.

Владимир Саковский:
Итак, я начал обзванивать. Большая часть этих контак-

тов были небольшие предприниматели. Одни продавали акриловые вставки в ванны — для бабушек, другие — окна, двери, натяжные потолки. Еще постоянно была строчная реклама агентств недвижимости по поиску сотрудников. Они искали риелторов, довольно массово, поэтому объявлений было много.

С третьего-четвертого дня моей работы пошли первые заказы и оплаты. Они были совершенно небольшие, особенно по сегодняшним меркам. Да и было их немного, в сравнении с тем перечнем, который дал мне Олег. Почему? Все просто: этим же людям постоянно звонили другие компании — такие же молодые энтузиасты, как я. Поэтому за каждого клиента мы буквально боролись, причем ежемесячно. Даже если он сейчас сделал размещение через нас, то это не значит, что будет продлеваться здесь же.

Газеты, если честно, уже тогда давали не очень хороший выхлоп. Вплоть до того, что в некоторых из них сами сотрудники редакции звонили по объявлениям под видом клиентов, чтобы создать иллюзию, будто реклама работает. И получается, что звонки идут, а реального результата — ноль. Хотя бывало и так, что реклама все-таки начинала приносить клиентов, но не сразу, а после второй-третьей пролонгации.

Если же говорить в целом, то газеты того времени — неплохой рекламный канал, известный всем. В интернете тогда искали информацию об интересующих товарах только люди моложе 35 лет, да и то не всегда находили. Тогда как лица, которые принимали важные решения в крупных компаниях, были зачастую значительно старше. Поэтому бесплатные газеты с объявлениями в те годы реально доставлялись в каждый дом и подъезд, тиражи их одно время действительно достигали 2–3 миллионов экземпляров. Они раздавались, они доставлялись в подъезды. И в принципе, при хорошо составленном модуле и грамотно выбранном позиционировании — например, на странице с ТВ-программой, — это давало классные результаты. Особенно если целевая аудитория товара — люди постарше, которые тщательно штудируют эту самую программу пере-

дач. В итоге многие предприниматели по два, по три года размещались на одном и том же месте и могли закатить истерику, если вдруг их объявление оказывалось на другой странице.

Разное бывало, но на прессе достаточно хорошо учиться, это факт. Потому что цена ошибки здесь не такая большая, как если бы потерять крупный рекламный контракт. А количество коммуникаций — большое. На своем менеджерском пике в прессе я вообще считал, что сотрудничаю с половиной московских коммерческих организаций. И пусть я ставил один и тот же разворот в три газеты — этот разворот состоял из множества объявлений, размером от половины спичечного коробка до целой сигаретной пачки.

Короче, работа шла. Штат сотрудников разрастался, система модернизировалась. Тогда было так: поступал звонок, трубку поднимал я, общался с людьми и выявлял их потребности. По итогам переговоров раздавал поручения сотрудникам, а те, в свою очередь, готовили коммерческое предложение, выставляли счета. И дальше я сам ездил на встречи с клиентами, чтобы лично заключать сделки. Мы работали как единый организм, каждый знал свое дело, поэтому агентство активно развивалось, его авторитет рос. Вот что значит — правильно подобранный коллектив! Не раз и не два я убеждался в том, какие прекрасные люди пришли к нам в «Медор» и насколько зависит успех всей компании от таланта каждого сотрудника. И как важно, чтобы каждый был на своем месте, выполняя работу, соответствующую его психотипу, профессиональным и коммуникационным качествам.

Алексей Галкин,

бывший сотрудник «Медор», на момент написания книги директор по маркетингу ювелирной компании:

В компанию я пришел, будучи студентом четвертого курса университета. На тот момент агентство существовало всего три месяца. Помню, что нашел объявление в газете «Работа и зарплата», в рубрике «Работа для студентов».

Меня пригласили на собеседование. Я тоже ожидал увидеть роскошный офис с мраморными полами, девушек модельной внешности — все как в книге «99 франков» Фредерика Бегбедера. Но меня ждала комнатка с тремя столами, за которыми сидели короткостриженый мужчина в «гриндерах» и дырявой майке, похожий на скинхеда, и такой же студент-старшекурсник, как и я. В общем, этими людьми оказались Олег — директор «Медор», и Владимир — на тот момент менеджер по продажам.

Я просовываю голову в эту комнату и спрашиваю:
— А это точно рекламное агентство?

Они:
— Да-да, Алексей, заходи.

Начали что-то рассказывать, а я сижу и думаю: «Пирамида какая-то, наверное». В том смысле, что ничего не понятно, но очень интересно.

Мы пообщались, и меня приняли на работу вторым менеджером (хоть я и не умел пользоваться факсом и даже не знал, как составлять деловые письма).

Впрочем, уже на третий день Олег позвал меня в переговорку, то есть попросту в коридор, и сказал:
— Алексей, знаете, вы нам не подходите, потому что вы очень флегматичный, а нам такие люди не нужны. Мы ищем более, скажем так, шустрых ребят.

Меня его слова очень сильно задели — я никогда не считал себя флегматичным, каким-то «серым мышонком»! И ответил Олегу:

— Знаете, вот что. Я никуда не пойду.

Он продолжил стоять на своем. Сказал, чтобы я собирал вещи, даже начал меня подгонять. Но я не собирался так просто сдаваться!

На тот момент моя зарплата составляла примерно 600

долларов, не считая процента от сделок. И я предложил Олегу каждый день вычитать из моего оклада по 30 долларов до тех пор, пока не произойдет одно из двух: либо он убедится, что я — именно тот, кто ему нужен, либо я останусь совсем без денег. На том и сошлись. За неделю или полторы до окончания испытательного срока у меня «выстрелила» одна из сделок, удивив и Олега, и Владимира, и меня самого. Таким образом я заработал и остался в компании.

Да, команда росла и заказов тоже становилось больше. Со временем я стал ограничиваться телефонными разговорами — банально уже не успевал колесить по Москве от встречи к встрече. Конечно, из-за этого в разы упала конверсия, ведь многим заказчикам было принципиально важно общаться с исполнителями вживую. Но тем не менее потери были не такими уж большими — я понял, что мое время все равно стоит дороже.

Сейчас вспоминая раннюю эпоху в жизни компании, понимаю, как забавно и в некоторой степени наивно все тогда выглядело. Ну, судите сами. Мы встречались с клиентами возле удобной им станции метро. Я просто садился в машину заказчика, в течение тридцати-сорока минут рассказывал о рекламных возможностях, стоимости входящего звонка и их количестве с того или иного рекламного канала. И они отдавали мне наличкой плату за рекламу — никто ни у кого даже паспорт не спрашивал.

Еще раз — как правило, все были очень довольны нашим сотрудничеством. Уходил без заключения сделки только в среднем один из десяти — остальные оставались с нами надолго. Справедливости ради скажу, что иногда получалось и так, что какую-то газету доставляли не по всем адресам, распространяли не по всем заявленным точкам. Или просто макет оказывался неудачным — и из-за этого реклама не окупала себя. В этом случае, конечно, клиент уходил. Жизнь бывает непредсказуемой, и форс-мажоры никто не отменял — это признаю.

Но самое интересное в том, что со временем мы выявили ключевую тенденцию. Если клиент, допустим, покупает

шесть направлений размещения рекламы, и три круто срабатывают, а остальные окупаются не так хорошо, как хотелось бы, то компания все равно остается с нами. Отсюда вывод:

Чем больше диверсификация по видам/направлениям рекламы на старте сотрудничества, тем выше шансы на то, что заказчик получит ожидаемый результат и вы с ним подружитесь надолго (потому что выше вероятность того, что заказчик останется доволен).

Продавай клиенту, как себе

Итак, наша компания набирала обороты. Мы еще острее нуждались в рабочих руках и «светлых головах», поэтому разработали систему найма новых сотрудников, благодаря которой к нам в штат попадали только лучшие из лучших. Она эффективна, при этом проста: если кандидат производил хорошее впечатление, то после небольшого обучения (не больше часа) соискателю предлагалось получить два входящих звонка от реальных клиентов. Переговоры должны завершиться продажей наших услуг — сразу и без промаха. Что особенно важно: чтобы потенциальный менеджер продал не одну услугу, а целый комплекс. Если кандидат не добивался ни одной продажи по результатам двух звонков, он не проходил тест.

Алексей Галкин,

бывший сотрудник «Медор», на момент написания книги директор по маркетингу ювелирной компании:

Я в свое время быстро запомнил эти «правила игры». Главное — стараться продать клиенту не отдельные услуги, а комплексные размещения. Не одно направление, а сразу несколько, чтобы больше заработать. Еще одно правило — собирать как можно больше информации о заказчике. Мы всегда старались понять проблематику клиента, чем ему помочь в каждом конкретном случае. Например, если есть смысл приобрести дополнительные услуги: листовки, сувенирку, рекламу в прессе, — предлагали их.

Мы старались сделать так, чтобы клиент к нам вернулся, и не раз. Работали на лояльность, чтобы наше сотрудничество продолжалось долгое время. У нас не было ограничений, в плане «С этим клиентом мы работаем, а с этим — нет». Мы ввязывались в любой «кипиш». Даже если было очень сложно, все равно пытались что-то сделать. Многих вещей не знали, но страха никакого не было — просто работали.

Тогда еще не были особо развиты соцсети, мы вообще не знали, что такое инфлюенс-маркетинг — но заводили аккаунты, постили отзывы в группах... Понятия не имели, как это делать правильно, у нас такого опыта совершенно не было. Но все-таки тратили свое время, чтобы разобраться. ***Бесстрашие — вот наш конек.***

Владимир Саковский:

У нас с Лешей всегда была здоровая конкуренция. Не могут же два первых менеджера по продажам совсем не соревноваться! При этом мы всегда делились друг с другом презентационными материалами. Если один из нас прокачался с каким-то клиентом конкретной тематики (например, по недвижимости), то, соответственно, отдает другому презентацию, которая гарантированно продаст другим клиентам этого сегмента наши услуги. Материалы мы составляли самостоятельно, у каждого были свои фишки. Кто-то вставлял в презентацию много фотографий кейсов, кто-то — данные на семь листов Excel, чтобы клиент видел комплексность направлений. Олег нам задавал общий вектор, а дальше каждый из нас работал, как удобно лично ему. Не было единой презентации агентства, установленного образца.

Плюс мы оперировали перед клиентами кейсами друг друга: «А вы знаете, что мы работаем с этим и еще с этим?» И могли при случае сказать, что «большинство заказчиков делает вот так». Это помогало привлечь клиента за счет экспертизы. Он понимал, что мы ему продадим не просто рекламу, а комплексную идею, комплексное размещение и так далее.

Алексей Галкин:[1]

Меня всегда тянуло в продажи на больших бюджетах. Хотелось работать с десятками и даже сотнями миллионов — а именно, с телевизионной рекламой. Это направление в агентстве «Медор» тогда было не очень сильно развито, поэтому я продолжил свой профессиональный путь в других компаниях. Но, знаете что?

Вряд ли бы я устраивался на серьезные должности в сильные компании, если бы не мои навыки, которые я получил, работая в «Медор». Большие бюджеты, крупные клиенты, много «телека» — все это появилось в моей жизни. Но вместе с этим появилась и повышенная ответственность, которая требовала моей полной отдачи. И, справляясь со всеми задачами, я всегда добрым словом вспоминал «Медор», потому что именно там прокачался как профессионал. К примеру, научился как следует продавать. И когда попадал в другую компанию, очень быстро понимал, что это тот навык, с которым не пропадешь нигде.

А вот если бы не умел продавать — то есть настырно звонить, выводить на разговор, выходить на топов, закрывать в оплату, то не видать бы мне должности директора по маркетингу в очень крупной ювелирной компании. А это именно та работа, которая у меня есть на момент написания этой книги. Так что спасибо Олегу Крутько и, разумеется, всем моим бывшим коллегам по «Медор», без вас бы все сложилось иначе!

Кто-то, поработав у нас, уходит в свободное плавание. А кто-то остается с нами надолго. Одним из тех, кто успешно справился с задачей продать прямо на собеседовании и стал в итоге старожилом компании, стал Александр Гладков — как выяснилось, отличный продажник и будущий «ударник производства». Он — один из тех людей, на чьем таланте и трудолюбии держится наше агентство.

Александр Гладков,

сотрудник «Медор» с 2008 года. Начинал с должности менеджера по работе с клиентами, вырос до бизнес-партнера и руководителя проекта «Рекламное агентство “Идея”» (входит в группу компаний «Медор»):

Точно помню дату: 29 апреля, 2 дня до майских праздников.

Я тогда пришел на позицию менеджера по продажам. Меня заинтересовало то, что работать предстояло со входящими звонками. Я умею общаться с клиентом, которому изначально что-то нужно от меня. А вот когда наоборот, достучаться до человека не всегда бывает просто.

Тогда у Олега Олеговича была интересная структура принятия людей после собеседования. Он всегда обещал перезвонить, но никому не звонил, а, как потом выяснилось, просто ждал, что люди сами ему позвонят. В принципе логично — менеджер по продажам должен уметь быть настойчивым.

Так и получилось в моем случае. Я ждать не стал и сам ему позвонил спустя три дня. Спросил, что да как, а он лишь бросил фразу: «Выходите на работу!» Вот и вышел! До сих пор в строю.

Если же говорить про Олега Крутько... Я бы сказал, что он везучий. Наверное, это черта успешного бизнесмена —

поймать благоприятный момент, дернуть за нужную ниточку. Его идея с масками — пример настоящей чуйки (в следующих главах будет подробнее про тот эпизод). При этом он прислушивается к мнению других. То есть принцип

«я начальник, ты дурак» — это не про «Медор».

Олег в любой стрессовой ситуации, даже если время поджимает, все досконально изучит, разберется и только после этого примет решение. Так что во взвешенности его мнения я никогда не сомневаюсь.

Да, вероятно, без везения действительно не обошлось. Тогда наша компания была еще «зеленой», мало кому известной, офис находился черт знает где, но требования к сотрудникам мы всегда выдвигали высокие. И получалось же находить толковых специалистов! Плюс, конечно, сам рынок благоволил. Благодаря этому в штат действительно устраивались только сильнейшие специалисты.

Но все-таки, какими бы талантливыми и работоспособными ни были наши менеджеры, без правильной технологии работы с клиентами не обойтись. Поэтому было придумано следующее правило: мы не продаем клиенту то, что он просит.

Звучит странно, не так ли? Объясню. Обычно, когда компания обращается за рекламой, мы первым делом узнаем цель, видение. И чаще всего слышим в ответ что-то типа «Хочу ролик, как у сока “Моя семья”» (помните такой?). То есть заказчик обычно выбирает ту рекламу, которая нравится лично ему либо его жене, теще, другим «специалистам», которых он наслушался. Но часто человек забывает при этом всем о запросе своей целевой аудитории.

Поскольку клиент — достаточно часто не типичный потребитель продукции, которую выпускает, его точка зрения в этом вопросе не так уж важна. Главное — количество и качество заявок, которое поступит к заказчику после того, как мы запустим рекламную кампанию. Поэтому мы всегда позиционируем наше агентство как профессионалов, которые под-

готовят такое рекламное предложение, которое обеспечит компанию множеством заявок.

Владимир Саковский:

Это было реально сложно — убеждать клиентов, что им нужно совсем не то, что они просят, чтобы достигнуть результатов, которых хотят. Да еще и по телефону — основная часть переговоров ведь проходила дистанционно. Это, во-первых, а во-вторых, возрастной ценз наших рекламодателей зачастую был в районе 40+, как вы уже знаете. И вот они брали трубку и слышали юный голосок девятнадцатилетнего паренька, рассказывающего о разных форматах размещений. Сами понимаете: степень доверия ко мне была не очень высокой, мягко говоря.

Вдобавок за день мы звонили тридцати-сорока клиентам. Если вы считаете, что это не очень много, уточню, что с каждым приходилось говорить три-четыре раза. То есть, к примеру, звоню потенциальному заказчику, выясняю подробности, называю финальную цену. Клиент внезапно заявляет, что ему надо подумать — он где-то видел такое же предложение, но на 15 долларов дешевле. Я срочно звоню в газету, торгуюсь с ними, прошу снизить цену, опять звоню клиенту с новым предложением... и так по кругу. Потом еще нужно следить, чтобы реклама вышла вовремя, в нужной рубрике, обязательно перезвонить клиенту перед продлением, спросить, не звонил ли ему кто-то из конкурентов, не предлагал ли другие условия. Такое вот вечное движение.

С тех пор мы, конечно, сильно выросли. От высоко рискованных методов рекламы отказались. Но кое-что осталось неизменным: мы учим наших «новобранцев» делать каждое коммерческое предложение так, как будто они принимают решение, относящееся к их собственному бизнесу. Хороший менеджер анализирует, как соотносится уровень цен нашего агентства с конкурентными, какого качества сервис мы предоставляем. Важно ставить себя на место клиента и перед каждой сделкой задаваться вопросом: «Если бы это был мой бизнес, и у меня на счету лежало всего 1500 долларов, куда бы я их инвестировал? Какого качества сервис хотел бы получить за эти деньги?» И когда вы способны по-

заботиться о клиенте так же, как хотели бы, чтобы позаботились о вас, заказчики будут возвращаться за товаром или услугами именно к вам, снова и снова.

Миллионы под елкой

Мы не вели в ту пору никакого финансового учета. Деньги приходили, мы хранили их в сумке или в тумбочке. Представляете? Наличка просто лежала сама по себе, мы даже особо ее не считали. Так, конечно, нельзя делать. Но теперь-то это ясно, а в ту рок-н-ролльную пору можно было просто махнуть рукой: а, деньги у нас есть — и нормально. А сколько точно — дело второе.

Новый год, 31 декабря 2008 года, восемь часов вечера, все сотрудники на работе. Трудимся, как в обычный день. Звонит клиент и просит размещение рекламы их компании в лифтах по всей России. Ему была нужна аппликация, то есть печать на самоклеящейся пленке.

Стали обсуждать детали и просчитали стоимость сделки — получилось 1 860 000 долларов. Самый крупный заказ!

Владимир Саковский:
С первого же месяца у нас появился особый вид услуг: реклама в лифтах, которая лет пять или даже больше была одним из наиболее маржинальных направлений компании, несмотря на свою простоту.

Однако, сами расклейщики — тот еще контингент. Были среди них люди разные, но редко когда на эту должность приходили перспективные, осознанные ребята. В основном это были переориентированные промоутеры или распространители газет, а иногда даже просто алкоголики, которым нужно было срочно заработать на опохмелку.

Так вот, когда мы взяли этот огромный заказ — поняли, что нашим маленьким коллективом просто не справимся. Нам нужен как минимум офис-менеджер или реализатор проектов, то есть человек, который будет отвечать за обще-

ние с расклейщиками, с распространителями. И за распечатывание карт, причем на каждой из них мы отмечали зону для каждого человека, который пойдет клеить стикеры или разносить рекламные материалы.

Еще поняли, что если на микропроекты по пятьсот, по тысяче лифтов нам хватало трех-четырех расклейщиков, то на кампанию, где мы оклеиваем то ли 60, то ли 80 тысяч лифтов по всей Москве, нам потребуется целая гвардия. И отдельный человек, который будет только тем и заниматься, что печатать для нее карты.

В итоге мы взяли сразу все: и офис побольше, и несколько новых менеджеров, и секретаря (он же начальник распространения) — на все вот эти вот дела: распечатывать карты, общаться с расклейщиками. В офис стала приходить куча незнакомых людей за стикерами. Нас охватил кураж: вот оно, большое дело, долгожданный мощный старт!

Работать стали с удвоенной скоростью: обслуживали этого крупного клиента плюс параллельно других — маленьких и средних. Вдобавок не переставая действовала наша собственная входящая реклама — мы ее не выключали, боясь упустить еще какой-нибудь крупный заказ.

Дел постоянно прибавлялось, мы не справлялись и нанимали новых сотрудников. Так и начали расти горизонтально. Заказов становилось реально много, но большую часть времени мы тратили на этот, самый крупный, который, кстати, доставил нам немало трудностей, особенно в регионах. Когда местные подрядчики слышали, что звонит Москва, цена сразу становилась в три раза выше, чем она должна была быть. И нам приходилось соглашаться, потому что вариантов — то есть других организаций, занимавшихся тем же — подчас попросту не было. Мы в некоторых городах печатали и клеили дороже, чем в столице! Бывали случаи, когда наши региональные партнеры вообще не пробовали до этого клеить рекламу в лифтах. То есть они звонили с банальными вопросами: как клеить — ровно или на бок? Как открыть подъезд?

Кстати, да: а как его открыть? Вам, быть может, интересно?

В Москве мы сотрудничали с двумя крупными компаниями, которые разносили миллионными тиражами бесплатные газеты. Они-то и покупали у почтальонов данные кодов от дверей подъездов. Хотя по некоторым районам у нас даже были мастер-ключи — это «волшебная таблетка», которая подходит или ко всем подъездам в районе, или к дверям определенного производителя. Вдобавок мы тогда обросли целым экселевским файлом, тысяч на тридцать строчек, где были собраны коды подъездов. Хотя некоторые распространители просто ждали у входа, когда жилец выйдет, или проникали иным хитрым способом.

Были среди этих разносчиков ребята с многолетним опытом — они раскидывали газеты по ящикам быстрее, чем в вестернах ковбои револьверы выхватывают и стреляют. Своими глазами такое видел, когда доставлял некоторых распространителей на место и заодно контролировал, как они работают. Дневной доход подобных умельцев мог достигать 150 долларов на большом заказе. А другие, кто взялся за эту работу, но ничего не умел и учиться не хотел, получали 10 долларов или около того. Плюс, текучка была большая — но не только из-за этого. Кого-то, скажем, задержали полицейские, кого-то поколотил консьерж или представитель ТСЖ. А были наглецы, которые просто выкидывали тираж, чтоб не напрягаться, а потом приходили и требовали денег, да еще и врали, что отчет остался в других джинсах, попал с ними в стиральную машину, промок и т. д. Вообще, если ты работаешь с большим количеством людей, то вероятность ошибки при найме возрастает в несколько раз. Потому что в любом сегменте профессиональных и порядочных людей, как показывает практика, меньше половины.

Предчувствую новый вопрос: а как вообще это проверить — расклеил ли человек стикеры или выбросил их в мусорное ведро?

Мы ввели правило стопроцентного фотоотчета. Сделал —

снял, фотографии потом нам показал. Просто? В те годы — не совсем. Камеры в телефонах тогда были так себе, иногда вообще нельзя было понять, что именно изображено на фото. Поэтому мы оснащали разносчиков фотоаппаратами, если у них не было своего, при этом сканировали паспорт. Но некоторых это не останавливало: человек просто выбрасывал тираж и шел с этим фотоаппаратом в ломбард...

Словом, риск был. Он всегда есть, без этого работы не сделаешь. Просто мы научились закладывать возможные финансовые потери в стоимость последующей работы. Вот и весь секрет!

Да, мы тогда остановили рекламу, что обеспечивала новых клиентов, чтобы не отвлекаться на других клиентов и выполнить большой заказ. Разработали план: наши сотрудники поедут по самым крупным городам, в которых планируется реализация рекламной кампании, чтобы лично проконтролировать оклейку. От размещения в маленьких городах отказались практически сразу — сильно затратно по времени, поэтому боялись подвести клиента.

Итак, на каждого нашего работника пришлось по семь городов, звучит реализуемо, хоть и непросто. Продолжаем считать: печать рекламных материалов, их логистика, оплата рабочим, которым предстояло заниматься оклейкой, затраты на командировки нашей команды. Здраво оценили свои силы и поняли, что не выполним поставленный клиентом план в полной мере, мощностей не хватит.

Поэтому я честно сказал заказчику: «Извините, сумма сделки, конечно, привлекательная, но вы нам пока не по зубам. Сможем реализовать только половину». Как думаете, часто исполнители отказываются от таких крупных сделок? Уверен, что нет, просто именно мы оказались честными, как есть — так есть. Думаю, это и подкупило клиента, он согласился на наши условия.

Итак, через месяц переговоров, мы выставили новый счет — примерно на 800 000 долларов, чистая прибыль с проекта вышла 430 000 долларов. Сумма все равно весомая, в том числе и по нынешним меркам. И представляете, она

испарилась за три месяца. Думаете, я купил себе хоть что-то с этих денег — может быть, Porsche, или часы Rolex? Нет! Куда они ушли — точно не скажу, но ясно лишь одно: все в дело. Никакого бухгалтерского учета мы не вели, помните? Нам выставляли какие-то счета, мы их оплачивали, даже не проверяя. Но, опять-таки, был получен ценный опыт, и «Медор» вывел новое правило: «Не браться опрометчиво за сделки, которые заведомо не можем реализовать, какие бы золотые горы ни предлагали заказчики». И кроме этого, да, начать четко контролировать финансы.

Прощайте, денежки

К 2008 году бренд «Идея», организованный мной и Ильей Ахмедовым, объединял уже три юридических лица. Это были ООО «Медор» (да, свое любимое название я все же использовал), «Идея» (владельцем был Илья) и «РПК» («Рекламно-производственная компания», зарегистрированная на меня).

Шло время, Илья упирал на развитие. Говорил, нужно пространство для роста, больше воздуха. Штат сотрудников по-прежнему увеличивался быстро: секретари, курьеры, руководители всех мастей. Поэтому мы переезжали в новый, больший по квадратам офис раз в полтора-два месяца. Сначала в пределах станции «Войковской» — из помещения площадью 18 метров мы перебрались в 25-метровое, а из него — в 50-метровое. Еще обжиться толком не успели — вскоре уже располагались на 90 метрах.

Максим Гаврилюк,

сотрудник «Медор» в 2008–2009 гг., в настоящее время — сооснователь и генеральный директор компании «Лайтхаус» (www.donplafon.ru), интернет-магазина товаров для освещения:

Я пришел в компанию именно в тот период. Через HeadHunter, кажется. Прошел стандартное собеседование,

работал в должности менеджера по продажам рекламы.

Изначально я проходил собеседование с эйчар-специалистом, и он определил меня в отдел продажников на входящих клиентов к Владимиру Саковскому. Последний был в отпуске, и к его возвращению я уже неделю работал в его отделе. Мы познакомились, пообщались, и... через месяц он признался, что не взял бы меня к себе в отдел, если бы принимал меня тогда лично!

Забавно. Как и то, что в итоге мы подружились и спустя долгие годы продолжаем общаться. Даже теперь, когда я в «Медор» уже не работаю.

Первые месяца три мне, помимо бонуса за сделки, платили минимальный оклад — все понимали, что я человек новый, без опыта и наработанных клиентов. Хотя находить их было несложно, так как работал в отделе на входящих обращениях.

Помощь при этом, конечно, была. В основном от Владимира, моего непосредственного руководителя. Да и Олег тоже мог проконсультировать, если требовалось. В целом, люди в агентстве воспринимали друг друга как участников одной команды. Нужна кому-то подмога? Тут как тут коллеги — одно же дело делаем.

Я проработал в «Медор» около года, но до сих пор общаюсь и с Олегом, и с остальными бывшими коллегами. Вот и в книге о компании тоже поучаствовал немного.

Сейчас, когда пишется книга, я являюсь сооснователем и руководителем компании «Лайтхаус», у нас есть сайт под названием DonPlafon.ru. Мы занимаемся продажей декоративного освещения: люстры, светильники и т. д. Основной наш сегмент — это B2C-рынок. Частично работаем на рынке B2B: с дизайнерами, комплектацией объектов и прочим.

Второй сооснователь компании — Андрей Сидоров. Дружим мы еще со школы и в течение жизни периодически пересекались по работе, в том числе — и в «Медор». Позже познакомились с людьми, которые владели сетью роз-

ничных магазинов осветительных приборов, и совместно с ними начали продавать эти товары. Основной упор мы сделали на продажи товара в офлайн-точках, к тому времени успели открыть четыре магазина, параллельно развивая и онлайн-направление.

Так продолжалось, пока мы с партнерами не перестали понимать друг друга и в итоге не пришли к идее разделения. Сначала мы с Андреем полностью забрали на себя работу интернет-магазина, потом отказались от продажи товара из Китая и в финале передали офлайн-магазины партнерам, отказавшись от собственных офлайн точек, что совпало с началом пандемии.

Замечу, что в наши дни работа в интернет-торговле отличается от того, какой она была лет десять назад, когда мы только начинали. Тогда достаточно было желания, умения работать с интернетом и навыки торговли. Сейчас же нужна сильная экспертиза именно в товарной категории, где есть желание развиваться. Конкуренция в интернете очень высока, и сам факт наличия интернет-магазина не гарантирует продажи. Без хорошей базы в товарной категории заниматься этим сложно! Кстати, могу похвастаться, что в области электронной торговли мы более компетентны, чем «Медор», поскольку вплотную занимаемся именно этим направлением. Но в целом, в сфере брендинга нам ещё есть чему поучиться у бывших коллег.

Я очень благодарен опыту работы в «Медор», там у меня появились навыки коммуникации, делового общения, которые в будущем позволили мне развиваться по своему пути. Глядя на Олега Олеговича и своих коллег, я научился рисковать, пробовать новые ниши, быстро тестировать и сразу пробовать. Пусть другие медлят и по полгода вынашивают разные идеи — нужно просто брать и делать, с минимальными затратами и усилиями. Когда на российском рынке еще не существовало понятия MVP («минимально жизнеспособный продукт», прототип, который показывается инвесторам), Олег Олегович уже практиковал такой подход.

Так что, если вы определились с нишей, в которой хоти-

те развиваться, смело набирайте команду и вкладывайте деньги и время.

Итак, наконец мы сняли 150-метровый офис на станции метро «Академическая» — как нам казалось, огромный (по арендной плате в том числе). Там нас и застал экономический кризис 2008-2009 годов.

Вернемся чуть назад, в 2007-й, когда Илья приводил клиента «Московский залоговый банк», ага — тот самый. Там сразу поставили условие: «Вы ребята молодые, фирма неизвестная, открывайте расчетный счет в нашем банке, а мы взамен закажем у вас рекламную кампанию». То есть банк фактически платил нам за рекламу, но этих денег вживую мы не видели. Они перечисляли оплату на наш счет, который был у них же в банке. Умно, да?

Конечно, мы согласились — не упускать же крупного заказчика. Что такое снижение рисков, мы не знали, о том, что капитал следует распределять по нескольким банкам, — тоже. Что взять с людей, которые еще недавно хранили всю прибыль компании наличкой в офисе? Вскоре после того, как мы открыли там счет, дела у «Московского залогового банка» пошли плохо, и в начале 2009 года Центробанк отозвал у него лицензию.

Никому не пожелаю оказаться в подобной ситуации. Нужно платить за аренду офиса и зарплаты сотрудникам. А средства на коммерческие расходы и оплату счетов оказались заморожены в обанкротившемся банке. У нас в офисе еще хранилась некоторая сумма наличными только благодаря тому, что многие клиенты в то время платили кешем. Но запасы таяли, словно снег в конце марта.

В один из дней с неизвестного номера мне позвонил какой-то человек и предложил вытащить наши деньги из банка. Но, само собой, не за просто так — просил 16% от хранящейся там суммы. Я (как человек принципиальный) отказался. Почему мы должны отдавать свои кровно нажитые каким-то хитрецам? Спустя некоторое время позвонили еще раз и еще... Предлагали сделку, но уже за 18% от

суммы, потом за 21%, но я не велся на этот «развод». Честно, сейчас я согласился бы даже на сильно больший процент комиссии, потому что знаю, чем эта история закончилась. Но тогда искренне верил в справедливость и каждый день ездил в отделение банка, снимал по 3000 долларов с трех чековых книжек. Заявления приходилось переписывать по десять раз — то запятая не там, то подпись не похожа. Тратил в очереди, духоте и давке часа по три — такие же, как мы, бедолаги пытались снять хотя бы 99 990 рублей. Именно такую сумму банк выдавал на одно юрлицо в рабочий день.

В общем, мне удалось забрать из банка только 30 000 долларов, всего-то. А остальные деньги — примерно полтора миллиона рублей моих вложений и еще миллион Ильи — мы «подарили» обанкротившимся бывшим клиентам. Да, мы однажды сходили на собрание кредиторов «Московского залогового банка». В огромный зал набилась куча людей. Основным кредитором был «Мособлгаз», у которого подвисли сотни миллионов долларов, и наши голоса с требованиями меньше чем на 100 000 долларов никакого веса не имели. Поэтому мы решили больше на собрания не ходить, без толку это все.

Справедливости ради скажу, что спустя семь или восемь лет из тех наших пропавших денег мы все-таки еще получили чуть больше 2000 долларов, примерно 2% от потерянной суммы. Но на этом уже точно все.

Семья или бизнес?

«Если ты руководитель быстрорастущего бизнеса, меняешь офисные площади как перчатки, нанимаешь новых сотрудников, соответственно, то и денег зарабатываешь немало», — скажете вы. И ошибетесь. Мы с женой и маленьким ребенком на тот момент все еще жили в съемной однокомнатной квартире. Я ездил на работу на велосипеде, на дорогу уходило полтора часа в одну сторону.

Как у любой обычной семьи в то время, деньги у нас хранились в шкафу, на верхней полке. Как только я узнал

о том, что банк, в котором хранились все средства на развитие бизнеса, остался без лицензии, бросился снимать все, что было отложено на покупку квартиры. Что-то около 60 000 долларов — в другом банке это хранилось. Переложил те деньги в более надежное место, чем банк: на полочку в шкаф для одежды. Откуда потихонечку брал на развитие бизнеса, пока через пару месяцев не обнаружил, что там осталось всего 150 баксов!

Эти последние деньги я тоже вложил в бизнес — все до цента. Супруга напрягалась, а я вел себя, веря, что ситуация временная и вот-вот разрешится. Однако, порой, мне тоже было не по себе.

По факту бизнес, который мы так упорно выстраивали, инвестируя в него время, деньги и силы, рушился на глазах. По всему выходило, что придется дело закрыть. Опять...

Не желая с этим мириться, я продолжал сохранять хорошую мину при плохой игре, даже не снизил операционные расходы. Мы не уволили ни одного сотрудника, а это пятнадцать моих и еще десять — у Ильи. Офис тоже удалось сохранить. Мы — самонадеянные юноши без какого-либо экономического образования — просто не поняли, что в сложившейся ситуации нужно срочно урезать расходы.

В какой-то момент нам повезло: пришел расчет за проекты от «Евросети» и «Билайна» — наших на тот момент крупнейших клиентов. Везет тому, кто везет!

Мы выбрались.

Но дальше началась кое-что не менее серьезное...

Глава 2. Лучшие из лучших

Рок-н-ролл — это больно!

Итак, подытожим — начиналось все как у всех. Пока работал в одиночку:

— сам звонил клиентам;

— сам с ними встречался;

— сам мотался по изданиям, чтобы подать рекламу;

И так далее...

Вроде все сам, но с другой стороны — и отвечаешь только за себя. Со временем клиентов стало настолько много, что я один уже не справлялся — начал нанимать сотрудников. Вы это уже знаете. Но что вам еще только предстоит осознать — когда ведешь бизнес в такой сфере услуг, как продажа рекламы, многое в итоге получается завязано как раз на команде. Как именно они общаются с клиентами, насколько быстро справляются с заказами и т. п. Все это влияет на эффективность компании. У меня как у руководителя в тот момент добавилась новая серьезная задача — выстроить отношения в коллективе, чтобы вместе получать результат (в виде множества довольных клиентов и заработанных денег).

Однако как правильно управлять людьми, я тогда еще до конца не знал. Неудивительно — у меня был лишь опыт работы по найму в «Экстра-М», но повторять их политику взаимоотношений с коллективом уж точно не хотелось. Пришлось искать свой путь, и это отдельная песня.

Компания стремительно расширялась, переезжая в новые офисы. И при этих переездах (которых было немало) дым стоял коромыслом. Мы сами упаковывали весь багаж, грузили и, наоборот, когда добирались до нового места, выгружали и распаковывали пожитки. Самостоятельно разбирали и собирали столы, протягивали провода, обжимали кабели (попутно выискивая инструкции в интернете). А когда нужно было разгрузить многотонный грузовик с большим тиражом листовок и буклетов, в стороне тоже никто не оставался — менеджеры, дизайнеры, генеральный директор. Есть свободная пара рук? Приступай к делу!

Не устану хвалить нашу команду. Люди уже тогда были все как на подбор: трудолюбивые, не боявшиеся абсолютно никакой работы — и остаются таковыми до сих пор. Как говорили в прежние времена, партия сказала: «Надо!» — комсомол ответил: «Есть!» Только те компании и добиваются успеха, где нет ни одного случайного, то есть ленивого и недобросовестного, человека. «Медор» гордится и всегда гордился своими сотрудниками!

Евгений Воробьев,
бывший сотрудник «Медор»,
ныне успешный предприниматель:

Я помню эту компанию молодой и дерзкой. Мы не боялись браться за любые, даже, казалось бы, невыполнимые проекты, если видели в них реальную финансовую прибыль. Благодаря этому компания, наверное, и пошла в рост — потому что не было страха. Мы не боялись рисковать!

Начинал я, как и многие сотрудники агентства, с должности менеджера по продажам, а уходил, когда был руководителем отдела по размещению рекламы в СМИ. Попал в «Медор» через HeadHunter. Ничего необычного: нашел вакансию, откликнулся, созвонились, приехал на собеседование. После этого начался мой путь в компании. Если память мне не изменяет, то я был всего лишь четвертым сотрудником в агентстве на тот момент или что-то около того.

Опыт в сфере рекламы у меня имелся. А вот все знания в области продаж я получил именно благодаря работе в «Медор». Как конкретно происходят все процессы, Олег показывал лично, обучение проходило именно во время работы. То есть никакой теории — сразу в бой.

Моя зарплата целиком состояла только из процента с продаж. Конечно, на первом этапе она выходила небольшой, потому что у меня не было наработанной базы клиентов. Но это было честно. Я понимал, что все зависит только от меня.

Это актуально и сейчас. Всем новобранцам агентства «Медор» могу посоветовать работать и учиться. Вот два элемента успеха, которые помогут вырасти профессионально и зарабатывать больше в данной компании. Постоянно узнавать новое и выполнять ту работу, которую ты должен делать вовремя. Вот и весь секрет!

Но не все было так радужно с нашей командой, как может показаться со стороны, несмотря на все таланты ее участников.

Переезды, как правило, растягивались на целый день, а то и на несколько. И так уж повелось, что после обустройства на новом месте мы накрывали на стол — и без алкоголя не обходилось.

Тут есть важный нюанс. Когда компания была маленькой, совместные посиделки с коллективом сближали. Мы все как бы еще больше сплачивались на такого рода застольях — становились почти родственниками, понимаете? Нужно ли отдельно писать, что раз вечеринки давали лишь положительные эмоции, то их становилось все больше...

Владимир Саковский:

Коллектив вырос до шести человек — и начались тусовки. Все были молодыми, включая генерального. И если мы с успехом завершали реально крупный проект или просто въезжали в новый офис, то почему бы это все и не отметить?

Начиналось с того, что после работы мы шли поесть шаурмы и выпить пива, а работали мы часто допоздна, до восьми-девяти вечера. Потом стали небольшие праздники устраивать, особенно летом — выносили стол на улицу, праздновали дни рождения самих сотрудников и их детей, профессиональные даты или даже просто пятницу. Чем больше становилось людей, тем чаще веселились. Появилась традиция ездить на пейнтбол на Новый год и так далее.

Когда же нас стало больше двадцати человек и коллектив пришлось поделить на отделы, была пройдена некая невидимая грань. И все эти дружные корпоративы начали давать негативные последствия.

Как оказалось, есть люди, которым вообще нельзя употреблять алкоголь. Им хватало небольшой дозы, чтобы слететь с тормозов и начать превращать пейнтбол в какой-то Counter-Strike, стрельбу без правил. Некоторые после такого неделю или две не выходили на работу — им было стыдно за содеянное.

Но это было не так страшно, как пьяные драки отдел на отдел (изредка, но случалось и такое). Допустим, на вечеринке сотрудник одного из них случайно задевал человека из другого — и тут же шло сражение стенка на стенку. И бывали другие моменты, когда люди просто переходили все границы. Кто-то прямо в туалете уснул, а кто-то услышал, что в соседнем кабинете спрятан коньяк, и выбил

запертую дверь. Это уже порча имущества!

Когда все было можно и все поощрялось, люди постоянно пробовали другие берега: а можно еще больше выпить? А можно прямо в кабинете? А можно курить в офисе? И так — пока не будут нарушены все возможные запреты. Плюс, немного стирается грань между руководителем и подчиненным. Когда ты с директором два дня подряд выпивал, ему уже можно сказать: «Ну вчера же так хорошо сидели, что ты с этим отчетом до меня докопался?» Это, конечно, не дело.

Елизавета Спиридонова,

финансовый менеджер, финансовый аналитик, сотрудник «Медор» с 2011 года:

Я помню эту историю с дверью! У нас был день рождения одного из сотрудников, ему действительно подарили коньяк, дорогой причем. Он его поначалу оставил в нашем кабинете, но потом унес домой. А другой коллега, который сейчас уже не работает с нами, об этом не знал! Такой здоровенный парень был, не накачанный, а просто крупный.

Так вот, я с утра прихожу, дергаю дверь, а она прямо падает на меня. К счастью, отделалась легким испугом. Потом охранники надо мной прикалывались: «Ты чего дверь выломала?» А я сразу поняла, что все случилось на корпоративе — из-за выпивки...

Совершенно, кстати, не скучаю по тем временам. Да, в двадцать лет хотелось погулять, потусить. А сейчас другие интересы появились. Я вот лично в пауэрлифтинг ушла. Стала мастером спорта по становой тяге, тяну 115 кг! Может быть, поэтому у меня мозги и соображают лучше — физнагрузка заметно лучше сказывается на результатах, чем спиртное.

Полностью согласен с Елизаветой. Те времена и у меня не особо вызывают ностальгии. А что касается «соображалочки», то с ней у нашего финансового аналитика всегда все было отлично. Конечно, профессионализм Елизаветы с годами только рос: возможно, спорт действительно помог,

но и о наработанном опыте не стоит забывать.

Так вот, снова о тех застольях. Сначала я шёл на поводу у менеджеров по продажам (которые как раз и были обычно главными «массовиками-затейниками»), ведь они «кормильцы», приносят деньги в компанию. Мирился первое время с пьянками, романами и любовными треугольниками на этой почве — вроде дело-то идет. Но однажды стало ясно, что ситуация с рок-н-ролльным стилем работы выходит из-под контроля.

Именно поэтому я сам стал одним из первых, кто перестал посещать такие вечеринки — подавал команде пример. И хоть постепенно тусовки прекратились, отголоски тех вакханалий еще долго звучали в стенах агентства «Медор» — привычки «старой школы» сотрудников пришлось выжигать каленым железом.

Владимир Саковский:

Как закончились эти бесконечные празднества? Не сразу. Сначала сам собственник компании стал меньше присутствовать и выпивать, но это большого эффекта не имело. Зачастую люди, наоборот, расслаблялись еще больше, потому что «большой брат» не следит.

Потом, когда сотрудников стало около тридцати, вместо глобальных пьянок начались мелкие, по отделам и кабинетам. Но вскоре часть наиболее активно выпивающих уволили. Как-то так совпало, что основные заводилы пьянок оказались не очень чистоплотными в профессиональном плане: кто-то что-то украл, у коллеги клиента увел, откат получил или хромала дисциплина, были невысокие продажи. Поэтому костяк, так сказать, «любителей выпить» был частично распущен, но кого-то, впрочем, уговорили закодироваться.

И вскоре вся эта тусовочная жизнь сама собой сошла на нет. Увидеть недопитую бутылку виски, стоящую прямо на рабочем столе, давно уже нереально.

Время взбодриться

Впрочем, проблемы с алкоголем показались детским лепетом на фоне того, что случилось в 2014 году, когда США наложили первые крупные санкции на Россию. Это случилось после присоединения Крыма, как вы помните — Америку тогда поддержали страны Евросоюза. В одночасье для зарубежных бизнесменов Россия перестала быть инвестиционно привлекательным регионом. И более того, наша страна начала для западных предпринимателей выглядеть агрессором из-за своей внешней политики. Многие зарубежные компании почувствовали, что запахло жареным, и тут же вывели свои бюджеты с рынка размещения рекламы.

Другими словами, количество рекламных агентств осталось прежним, а денег на рынке стало значительно меньше. Отток западного капитала в целом вызвал кризис в нашей стране — остановилось строительство заводов, свернулись ниши, зависящие от вложений западных инвесторов... Так что в заднице (уж простите за откровенность) оказалась не только рекламная отрасль. Но мы были первыми — в любой кризис многие компании в принципе снижают бюджет на продвижение. Не до жиру — быть бы живу, как говорится.

В тот период появилась спасительная идея — нанять исполнительного директора. Выглядело разумно — надо разделить свой функционал с толковым специалистом, который помог бы не просто удержать бизнес на плаву, но и (почему нет?) вывести на более высокий уровень.

На позицию назначил Ольгу Демидову, и она занялась развитием компании.

Ольга — один из лучших руководителей, которых я когда-либо видел. Вдобавок великолепная мама и потрясающая супруга. Команда была от нее без ума, Ольга сплотила свой отдел на принципах уважения и взаимопомощи. В общем, на тот момент она была лучшим кандидатом.

Ольга Демидова,

исполнительный директор «Медор» в 2007–2018 гг., в настоящее время воспитывает трех детей и работает директором по маркетингу:

В «Медор» меня пригласили через HeadHunter. Точнее, агентство тогда еще называлось «Идея». Собеседование я проходила у Олега Крутько и Ильи Ахмедова.

Изначально меня никто не воспринимал всерьез, так как в свои двадцать пять лет я выглядела на двадцать. Мне устраивали конкурентную среду: нанимали других руководителей и буквально сталкивали нас лбами. Но мне достаточно быстро удалось убедить руководство, что такой подход отрицательно сказывается на показателях подразделения, которым я управляла.

Вообще, сложно было вливаться в структуру с двумя абсолютно разными руководителями, у каждого из которых свои цели, мнение, желания. Но мне это, как уже сейчас можно судить, удалось. Я занималась саморазвитием в разных направлениях, благо компания давала такую возможность. Для меня это важно, не могу работать в рутине.

Мне нравился коллектив «Медор». Ведь, как известно, лучшие притягивают лучших! Когда люди верят в тебя, ты можешь их научить, направить, помочь, поддержать. В итоге становишься для них авторитетом, примером, лидером, человеком, с которым им комфортно работать. Ты их вдохновляешь, и это дает результат.

Мне удавалось эффективно работать на высокой должности, при этом успевать заниматься семьей. Секрет прост: самое главное — самоорганизация. Вовремя выполненная работа и четко поставленные задачи помогают добиться нужного результата.

Но в какой-то момент что-то пошло не так. Считаю, что я допустил ошибку, дав Ольге мотивацию в виде небольшого оклада и процента от приращенной маржи со сделок (а не чистой прибыли).

Ольга, в свою очередь, наняла технических исполнителей и руководителей, которые должны были развивать каждый свое направление. Однако на практике эта новая система оказалась нежизнеспособной — обороты росли, но чистая прибыль падала. В общем, по итогам 2014-го мы приросли в персонале на 50% и одновременно ушли в конкретный минус по деньгам — такие вот результаты за 12 месяцев. Убытки тогда составили почти 500 000 долларов.

По большому счету, это была моя вина. Ольга делала что могла на благо компании, но мои управленческие решения все испортили. Хотя весь год я пахал, как папа Карло, только чтобы кое-как удержать компанию от закрытия. Выделял себе небольшую зарплату, серьезную часть оборота реинвестировал в бизнес. Но при этом денег почему-то все время не хватало, приходилось снова и снова вкладывать очередную сумму в компанию — и это на фоне того, что затраты на оплату офиса, зарплатный фонд и все остальное увеличивались чуть ли не каждый месяц!

Когда я увидел цифры по закрытию финансового года, меня вообще, как сапогом придавило. Я уже давно смутно чувствовал, что явно что-то идет не так. Проявлялось это в том, что я перестал испытывать интерес к своему бизнесу, а он, в свою очередь, перестал приносить мне как доход, так и драйв. А уж когда увидел точные показатели — просто обомлел.

Да, выручка больше, маржа выше, но заработка как такового не было. Да, набрали людей, закупили им технику и все остальное. И в итоге отдали столько, что полученная прибыль от заказов была съедена средствами на обеспечение самих же этих проектов.

Нужно было срочно разрабатывать и принимать противокризисные меры — речь уже шла о банальном выживании агентства. Пришлось сразу значительно сокращать фонд заработной платы. На собраниях, глядя людям в глаза, говорил, что вынужден временно уменьшить их оклады на 30%, просил потерпеть и войти в положение.

Пересмотрели мы и численность персонала. В ручном ре-

жиме разобрались, кто по факту за что отвечает и каковы результаты работы каждого. Самых лучших оставили, остальным дали рекомендации для новых работодателей.

Согласен, это довольно жесткие меры. Но еще раз — сильных специалистов мы не выгоняли, костяк удалось сохранить. Сейчас вспоминаю, что в то время в интернете мне попалась какая-то деловая статья о том, что количество офисных клерков растет вне зависимости от прибыли компании. То есть аппарат увеличивается на 10–15% каждый год — и без разницы, какие результаты дает бизнес. Пожалуй, соглашусь с автором той статьи, так как сам наблюдал подобный эффект.

Так что в определенном смысле ситуация даже, можно сказать, пошла на пользу — иногда стоит немного «сбросить балласт». Те, кто приходил в офис, чтобы тихо отсидеть восемь часов за чтением книжки, отправлялись по домам. А тот, кто выдавал результат, остался и преуспел. Горжусь тем, что в команде до сих пор есть люди, прошедшие со мной тогда тот кризис (и все остальные — тоже).

Признаюсь, в то время у меня наступила жуткая депрессия. Я думал: «На кой мне вообще этот бизнес нужен? Он ничего не приносит, только одни убытки». Обычно было как — я зарабатываю заметно больше, чем расходую, плюс всегда удавалось что-то еще и отложить. Может, кто-то скажет, что я не умею тратить деньги (помните — все эти Rolex и Bentley не по мне?), но уж точно знаю, что мне нравится их зарабатывать.

И вот вашего покорного слугу стали терзать сомнения — я даже всерьез задумался о продаже бизнеса. В голове крутились мысли: «За какую цену я готов расстаться со своим делом?» Цифры сменяли одна другую: сначала 500 000 долларов, затем 250 000, потом дошло до 100 000. Короче, на пике кризиса я уже был готов попрощаться с агентством за 50 000 долларов. В этот момент как раз появились люди, которые предложили такую сумму за мой бизнес.

Казалось: до свидания, «Медор»?

И снова здрасьте

Думаю, вы догадываетесь, что, продай мы тогда агентство, не увидела бы свет эта книга.

Кстати, о литературе! В то время я находился под впечатлением от произведения Тони Шея «Доставляя счастье. От нуля до миллиарда». Он писал о своем предпринимательском пути — автор основал компанию Zappos (по продаже обуви через интернет), которую через десять лет купил Amazon за миллиард долларов. Модель выглядела привлекательно — может, проще и мне создать торговую компанию, просто закупать и просто продавать качественный продукт?

Оказание услуг делает бизнес зависимым от людей. Работать с товарами, казалось, надежнее — все покупают продукты питания, одежду, гаджеты и т. д. Неужели мы изначально неправильно выбрали направление?

Черта с два! Сейчас могу с уверенностью заявить — мне очень повезло, что предложение о покупке моего бизнеса так и не дошло до заключения сделки. Я в какой-то момент плюнул и принялся спасать свой бизнес — надо было взбодрить компанию.

По моим наблюдениям, со временем мы все немного расслабляемся на работе. Происходит некая деградация. Например, трудится ценный специалист, горит своей работой, ему нравятся задачи, которые он решает. Но вот у него рождается ребенок — один, затем второй. Он уже не проявляет столько усердия и энтузиазма на работе, как раньше, — семейные дела забирают энергию. Человек просит нанять помощника, переложить часть работы на него.

Потом ему требуется еще один помощник. И в какой-то момент получается, что за этого ценного специалиста работают уже три помощника, которые хоть и выполняют задачи, но, конечно, хуже, чем он сделал бы сам в лучшие времена. А тот просто сидит на своем месте и пасьянсы раскладывает.

Такой подход больше терпеть было нельзя. Когда в нашей

компании начался сложный период, мы стали пристально анализировать и считать — смотреть под увеличительным стеклом, что происходит по каждому направлению нашей деятельности.

Допустим, по одному направлению в месяц мы закрыли сделки на 1500 долларов условной прибыли. Но расходы на заработную плату составили 4500 долларов! Говорю руководителю направления: «Дружище, посмотри, прибыль всего полторы тысячи, а себестоимость в три раза больше. Так бизнес не делается!» Тогда человек сам все видит и предлагает отказаться от помощников — обещает, что всю работу, которую делегировал, будет делать сам. Он остается на зарплате в 1500 долларов, направление приносит прибыль — те же 1500, следовательно, в минус мы уже не уходим, долг не накапливается. Это уж как минимум. А дальше давай — действуй в плюс! В следующем месяце прибыль уже вырастает до 4500 долларов, а себестоимость остается на уровне 1500 долларов.

Михаил Павлов,

бывший сотрудник «Медор», на момент создания книги — предприниматель и SEO в GLOBAL MARKETING GROUP, держатель франшизы «Медор» в Санкт-Петербурге:

Когда говорю про «Медор», всегда отмечаю, что здесь традиционно развита культура высоких премиальных, работы за процент. Соответственно, можно зарабатывать неограниченно. Думаю, это создает отличную школу выживания. Особенно результативно это в кризисы, коих в бизнесе происходит немало. В такой обстановке рождаются сильные руководители, топы, которые получают от 10 000 долларов и более. А некоторые становятся собственниками бизнесов, создают собственные проекты...

Обратная сторона медали — когда увольняются менеджеры, часто новым клиентским менеджерам не удаётся выстроить аналогичные отношения с заказчиками, и последние уходят, а значит, зарплата руководителя может спокойно сократиться на 2000–3000 долларов просто по

факту увольнения кого-то из специалистов. Я не раз оказывался в подобной ситуации, получил много хороших уроков и ныне, когда сам являюсь предпринимателем, стараюсь не допускать таких ситуаций.

При этом я полностью согласен с политикой Олега: что мы не можем купить всех, сделать менеджеров своими рабами и привязать к себе клиентов на каких-то жестких контрактах. Рынок — свободный, менеджеры и клиенты — тоже. Считаю, что человек создан для того, чтобы жить в мире, где он может работать с любыми клиентами, в любых странах и не зацикливаться на тех или иных рынках. Кризисы временны, а отношения с людьми — это навсегда.

Конечно, схемы работы, которые здесь описаны, немного упрощенные, чисто для книги. Но в целом именно так все и было — много работы у всех сотрудников и каждая копейка на счету. Это дало нам возможность определить точку безубыточности, чтобы принять своевременные меры и отвести компанию от опасной черты.

Эй, бухгалтер, выкидывай счеты!

Не устану повторять, что главное — это люди. Какие бы суровые времена ни наступали, если рядом надежная команда, то все получится. Верно и обратное — когда ты единственный, кто пытается разобраться с проблемами, на серьезные результаты можешь не рассчитывать. Поэтому наши двери всегда были, есть и будут открыты для талантливых специалистов, которые ищут возможности для реализации своего потенциала.

Андрей Сидоров,

**сотрудник «Медор» с 2009 по 2010 гг.,
в настоящее время — исполнительный директор
в компании «Лайтхаус» (www.donplafon.ru),
интернет-магазин товаров для освещения:**

В 2009 году мой друг Максим Гаврилюк каким-то образом попал в компанию «Медор». Я в тот момент искал ра-

боту, и он предложил мне попробовать себя в продажах. Рекомендовал мою кандидатуру специалисту HR, я приехал на собеседование и вроде более или менее понравился. Мне сказали: «Давайте попробуем».

Агентство на тот момент показалась мне достаточно хорошим, сформированным, немаленьким. Оно занимало три этажа, меня посадили на третий. У нас был отдельный просторный кабинет. Обстановка в коллективе и в компании в целом была более чем располагающая к профессиональному развитию и зарабатыванию денег.

Мне нравилось, что коллеги были молодые и интересные, пытались чего-то достичь. Молодая команда, заточенная на результат. Все хотели зарабатывать, как-то себя проявить и очень старались выкладываться в своих навыках на максимум. Тимбилдинг в «Медор» тоже всегда был на высшем уровне. Помню, как один из менеджеров продал крупный проект, и мы всем коллективом отправились отмечать это событие игрой в пейнтбол. Отлично провели время!

Я проработал в «Медор» недолго — около года или, может быть, чуть меньше. Был рядовым менеджером, в мои обязанности входили холодные звонки. Не скажу, что это прямо мое. Но с коллективом у меня сложились хорошие отношения, я до сих общаюсь и дружу со многими бывшими коллегами, включая Олега Крутько и Владимира Саковского.

Это был классный этап в моей жизни, нужный! Без опыта, полученного в «Медор», я бы, возможно, набил много шишек на новом месте работы. Кроме того, как я уже написал, у меня появились знакомые и друзья, с которыми я смог строить долгосрочные отношения. Это была важная ступень развития!

Кстати, сейчас мы с Максимом Гаврилюком, с которым дружим уже более тридцати лет, ведем совместный бизнес — онлайн-гипермаркет осветительных товаров DonPlafon. Подробнее о нашем проекте Максим рассказал в предыдущей главе.

Особую радость в рамках работы над книгой мне достав-

ляет факт, что мы действительно до сих пор общаемся со многими нашими бывшими сотрудниками. Никто не сжигал мосты, и теплые отношения мы все пронесли через годы. Человеческий подход и желание друг другу помогать были с нами всегда, с самого начала. Тот кризис прошла молодая сплоченная команда, заточенная на результат. Хотя некоторые из наших бывших коллег увидели в молодости коллектива не достоинство, а как раз наоборот. Что ж, и такая точка зрения имеет право на существование. Передаю слово Ивану Деянову, который расскажет подробнее.

Иван Деянов,

**сотрудник «Медор» в 2007–2009 гг.,
в настоящее время основатель и генеральный директор фитнес-центра и реабилитационного центра для собак TopDogFitness (http://topdogfit.ru/):**

У меня рекламное образование. А еще практика и снова практика — много работ на разных ипостасях в сфере рекламы: телевидение, газеты, агентства. Затем попал в «Медор», благо были и опыт, и клиентская личная база, достаточно большая.

Уже тогда агентство старалось идти в ногу со временем. Цель компании изначально была такой: внедрять новые технологии, делать с их помощью эксклюзивные предложения и на этом выезжать. Тогда я и понял, что на эксклюзиве можно зарабатывать большие деньги.

И сильная слаженная команда была. Из всех, кто работал в нашем четвертом отделе, была парочка людей с хорошо проработанной рекламной схемой. С ее помощью можно было выполнить месячную норму заказов, даже если ничего особо не продается.

Вообще, работать в «Медор» было интересно. Олег Крутько всегда устраивал брифинги, мастер-классы. Каждое утро понедельника начиналось с обсуждения стратегии по продажам, это бодрило, настраивало на рабочий лад.

Что еще мне нравилось в агентстве — менеджеры между

собой не конкурировали. Смысла в этом не было, потому что никто ничего друг у друга не выигрывал, кусок пирога не забирал. Наоборот, люди взаимодействовали, помогали развивать корпоративный дух, который поддерживался всевозможными мероприятиями. У меня до сих пор остались фотографии с одного из корпоративов: мы играли в покер, наряженные в стиле «Мафии». По-моему, это был день рождения самой компании «Медор».

Но не все было так гладко. Я жил в Долгопрудном, убивал два часа только на дорогу до офиса и обратно, хотя это, конечно, проблема, не связанная напрямую с работой в агентстве.

А вот самым большим минусом, по моему мнению, был инфантилизм, который так и витал в воздухе. Это проявлялось в первую очередь в «забивании» на некоторые рабочие моменты. Правильно: большой молодой коллектив. Люди, например, могли сидеть, играть в Counter-Strike по вечерам. Если вы в рабочее время занимаетесь нерабочими вещами и ваше начальство дает такое послабление, это расхолаживает, расслабляет. На данный момент я себе такого не позволяю.

Кстати, сейчас у меня свой бизнес. Я основатель и генеральный директор фитнес-центра для собак TopDogFitness, а также реабилитационного центра для собак — одного из топовых в Москве и Московской области. Вот он, тот самый эксклюзив, о котором я упоминал. Хобби, переросшее в профессию. Даже второе образование специально получал, кинологическое. Сейчас полноценно и целенаправленно стараюсь в этой сфере развиваться дальше.

В «Медор» я проработал полтора или два года — что-то около того. До сих пор на связи с ними, заказываю в агентстве товары и услуги для продвижения собственного бизнеса. Поддерживаю контакт с бывшими коллегами из нашего отдела. Это прикольно, когда в твоей жизни была такая интересная компания, где можно было все сразу попробовать и поучаствовать в организации всех процессов. Я не только сидел за компьютером, а занимался полноцен-

ной менеджерской деятельностью — в прямом смысле активно двигался. Пришлось много тратить сил, но опыт получил колоссальный.

Согласен, молодость — это не только энергия через край, но и порой некоторая безалаберность. Как бы то ни было, с годами это проходит.

Со временем мы заметили зависимость между скоростью развития бизнеса и среднего возраста команды. В двадцать лет пахали как черти — с утра до вечера, горели энтузиазмом. А когда возраст подошел к сорока, люди уже немного расслабились. Да, многим хочется в пятницу пораньше уйти, уехать на дачу на выходные, быть недосягаемым для рабочих вопросов после восьми вечера и на праздничные дни. Могу их всех понять, это нормально.

В любом случае, фокус приоритетов с годами смещается. Теперь уверен, что для развития бизнеса правильно набирать молодую команду. Но, конечно, более взрослых, опытных специалистов не стоит исключать из поля зрения — у них многому можно научиться. И все же молодость — это молодость.

Видимо, тогда она (а точнее, энергия, которую она дает) и влила в нас силы, чтобы пройти все испытания. Смутные времена, кстати, сказались не только на сокращении численности сотрудников и их окладах. Например, если раньше бумажные стаканчики для кофе у нас в офисе стояли в избытке, то в сложный период даже от них пришлось отказаться. Некоторые сотрудники начали возмущаться — им не нравилось, что их «обделили», урезали привычные блага.

Это, к слову, о том, что линейный персонал в целом, за исключением нескольких человек, обычно не задумывается о суммах, которые составляют операционные расходы компании. Менеджер предполагает, что он, допустим, заключил контракт с клиентом на 5 000 долларов, его зарплата составляет 1500 долларов, значит, оставшиеся 3500 долларов остается компании. И получается, что жадный собственник забирает эти деньги себе в карман!

Как бы не так! Человек не учитывает фонд заработной платы бухгалтерии, финансистов, уборщиков, менеджеров по рекламе, курьеров, рабочих, которые монтируют рекламные щиты и собирают выставочное оборудование. А еще налоговую нагрузку, расходы на рекламу, которые компания понесла, чтобы получить заявки от клиентов, и так далее. То есть из этих 3500 долларов, которые сотрудник «заработал» для компании, сразу вычитается о-о-очень некислый процент.

Когда мы пытались объяснить сотрудникам, как на самом деле распределяются финансы в компании, многие считали, что их пытаются обмануть. То есть некоторые люди не хотели слушать и просто были уверены, что им приходится терпеть определенные лишения лишь потому, что руководство не ценит их и не проявляет благосклонность.

Но разговаривать с командой нужно в любом случае, даже зная, что найдутся несогласные. И в первую очередь общаться необходимо с теми, кто занимает руководящие должности и несет ответственность за подчиненных.

В общем, мы ввели следующую практику: вызывали по одному руководителей структурных подразделений, показывали им финансовые планы их отделов и то, как они выполнялись (ну, или не выполнялись). Затем объясняли, как кризисная ситуация складывается на прибыли компании и рынке в целом, показывали текущие прибыли и убытки, перспективы развития и спрашивали, как будем поступать. Некоторые руководители предлагали резкие решения: «Уволим этого и того!» Другие — более демократичные варианты: «Временно урежем всем заработную плату, но команду полностью сбережем».

Это важный момент с точки зрения управления компанией. Судите сами: реформирование бизнес-процессов может инициировать собственник компании, высшее руководство либо средние и линейные сотрудники. Когда изменения поступают «снизу», чаще всего работники сами сразу четко понимают свои обязанности и то, как стоит перестроить алгоритмы работы, чтобы получить лучшие результаты. Немудрено — именно эти люди досконально знают изнутри

рабочие процессы. Если же спускать инициативы сверху — есть вероятность столкнуться с саботажем, и тогда вообще пиши пропало.

Проблема лишь в том, что по личному опыту мы заметили следующее — лишь малая часть людей реально готова брать на себя ответственность за то, что происходит, как на работе, так и в жизни в целом. Большинству легче обвинить всех вокруг: руководство, бывшую жену, детей, из-за которых они не могут изменить обстоятельства. В общем, такие люди считают причиной своих неудач и бездействия всех вокруг, но только не себя. Наверняка и у вас, уважаемый читатель, есть такие персонажи среди знакомых.

Приведу рабочий пример.

Раньше, давным-давно, бухгалтеры работали с деревянными счетами, других приборов, чтобы вести учет, не было. Потом рынок изменился: появились первые калькуляторы. Затем ЭВМ, а после и специализированные программы по типу «1С». Софт уже позволял собирать большие объемы данных, автоматизировать их. А теперь представьте — вы в свое время наняли в штат бухгалтера, который пользуется только счетами. Хм, ну ничего, главное — чтобы дело шло. Но времена меняются, и вы предлагаете ему перейти для начала на калькулятор, хоть как-то оптимизировав таким образом работу. А он вроде кивает головой и соглашается, но упорно продолжает двигать костяшки на счетах. Технологии совершенствуются еще дальше, сотрудник уже явно не успевает выполнять свою работу по старинке, ему требуется дополнительные помощники. Человек не развивается, не движется вперед — ему страшно пробовать новые системы: а вдруг не получится? В итоге результатов нет, энтузиазм ниже плинтуса, прибыль падает. Бухгалтер почти открыто выражает свое негативное отношение к происходящему в компании. Вопрос:

и кто в этом виноват?

Начальник! Причем со всех сторон. Наемный сотрудник уверен, что руководитель, и только он, — единственный

источник всех бед. А собственник со своей колокольни должен понять, что надо было либо настоять на переходе к новым технологиям любой ценой, либо… дать пинка под зад такому нерадивому бухгалтеру, раз он настолько неповоротлив, что не желает осваивать не самые сложные инструменты и идти в ногу со временем.

Как уже было сказано, ни один сотрудник, который в нашей компании показывал действительно хороший результат, не ушел во время кризисного периода. Сохранили всех ценных. Зато те, кто рассчитывал просто «пересидеть» у нас, пока им не поступит более выгодное предложение о работе, сами покидали компанию. Кроме этого, сотрудники, имевшие свое дополнительное дело (в которое они на самом деле вкладывали душу, энергию и силы), а в нашей компании при этом видевшие только подушку безопасности, тоже ушли. Разумеется, все противники прогресса, по типу условного бухгалтера из примера выше, также освободили места.

И когда в наших рядах остались только самые закаленные, казалось, начало получаться оттолкнуться от дна. Правда, у этого «казалось» тоже была своя цена.

Нанимаем лучших — и точка

Некоторое время я пожил в ЮАР, Канаде, США, Австралии — в бывших английских колониях. Хотелось, если сказать простым языком, свалить ненадолго из страны, чтобы отвлечься и заодно посмотреть, как все устроено за рубежом…

Впрочем, наверное, не с того начинаю. Пожалуй, отвлекусь немного и расскажу, как именно я увлекся путешествиями.

Однажды, лет за двенадцать до того, как была написана эта книга, я, листая соцсети, наткнулся на фотографию: один мой друг сплавляется по реке. Хм… Интересно-интересно.

Тем же летом я отправился в Карелию на сплав и через год — туда же, на реку под названием Укса. Вот так благодаря

сайту «Одноклассники» я в свое время втянулся в походную жизнь и экстрим! А еще говорят, что просматривать ленту новостей в соцсетях — пустая трата времени... Не всегда!

Потом мне захотелось большего. И я отправился в автономный десятидневный тур по Кольскому полуострову с классной командой. Днем на катамаране, ночью в палатке... Все это время был без сотовой связи и интернета, вот что понравилось больше всего. И сила воли тут ни при чем: просто в тех краях сеть не ловит совсем.

Вернувшись, я сразу начал строить планы на следующий поход. Теперь захотелось покорять горы. Эльбрус в тот момент был закрыт (вроде как из-за террористической угрозы), поэтому я пошел на Казбек. Стоял ноябрь, снега по пояс... Суровое было восхождение!

С тех пор я стал регулярно ходить в горы. Казбек, Эльбрус, треки по горным пикам... Никаких там пляжей в Турции или Египте! Только новые свершения и очередные доказательства собственной значимости — а для чего они нужны мужчине, вы уже знаете.

Кроме того, познакомился с классными ребятами из Украины, которые водили туры в горы. Один из них, Вячеслав Жерар, основатель портала vsevgory.com и при этом сам очень крутой гид, рассказал мне о своем путешествии в Исландию — одну из самых красивых стран мира, по его словам (в одном ряду с Норвегией и Непалом). С нее-то я и решил начать знакомство с удивительными уголками нашей планеты. И, отдав необходимые распоряжения, уехал на пару недель.

Знаете анекдот, что Исландия — единственная страна в мире, где нужно взять кредит, чтобы заплатить за обед? Так вот, это недалеко от истины. Например, даже кофе на заправке стоил ощутимо дорого.

После трека мы решили прокатиться по Исландии автостопом, поехали смотреть лагуны и водопады. Однажды нас подвозил парень на пикапе. В кабине у него лежало ружье, а в прицепе стоял квадроцикл. Наш попутчик ехал охотиться на оленей. Сказал, что работает на бензоколонке.

Понятно, что не простым заправщиком — наверное, менеджером, но все-таки!

Глядя на этого человека, выглядящего абсолютно счастливым, я подумал: «Олег, ты предприниматель из России, но почему-то жмешься купить кофе на исландской заправке. У тебя нет ни квадроцикла, ни такого классного пикапа, и на охоту ты не ездишь... в отличие от сотрудника той же местной заправки».

И это при том, что я живу в самой богатой полезными ископаемыми стране, чего не скажешь об Исландии. Здесь почти нет природных ресурсов, да что там — даже деревья сюда импортируют, свои не растут. Для отопления частных домов используются не дрова, а гейзеры...

Так почему же сотрудник исландской бензоколонки живет лучше, чем предприниматель из России? Мне стало неудобно за свою страну, и я решил продолжить путешествие по всему миру — посмотреть, как живут в других странах, и быть может, научиться чему-нибудь полезному. Одна проблема: на английском я почти не говорил, только на уровне «LondonisthecapitaloftheGreatBritain».

Вот так место горных походов и речных сплавов четыре раза в год заняли в моей жизни поездки в языковые школы за границу. Начал с Мальты, потом отправился в Америку и в Канаду. К примеру, один месяц прожил в Торонто. Взял максимальное количество уроков английского. По вечерам ходил в спортзал с местными ребятами, на тайский бокс и на борьбу, и никогда не упускал шанса проверить свои знания языка. Канадцы, кстати, очень толерантны к приезжим, они готовы десять раз подряд спокойно повторить одно и то же, если видят, что вы плохо понимаете по-английски.

В США же я в общей сложности провел девять месяцев, пожив в разных городах. Понял главное: если вы ставите перед собой задачу выучить английский, необходимо прервать общение на любом другом языке. Соответственно, в своих поездках я максимально избегал русскоговорящих, а их в том же Торонто немало. Всем, кто очень хотел побесе-

довать по-русски, предлагал звонить мне, когда я вернусь в Россию. Проводил время в основном с колумбийцами, венесуэльцами, французами, швейцарцами.

А что же в это время творилось в компании «Медор»? Если вкратце — ничего хорошего, но об этом чуть позже. Сейчас все-таки отвечу на один из главных вопросов в целом: что же есть в странах Запада, чего нет у нас?

Главное мое открытие — там законодательство реально жесткое, и все вокруг соблюдают его неукоснительно. Куда ни придешь, везде полный порядок. И после относительно продолжительного опыта жизни за границей я смотрел, что происходит в российских компаниях (нашей в том числе), и понимал, что здесь творится форменный бардак. И да, с этим надо разбираться. Первый пункт в списке того, что нужно докрутить, — кадровая политика. Расскажу подробнее о своей системе найма персонала.

Мы берем только лучших специалистов в своей области. Для начала поручаем новичку вести один конкретный участок, не навешивая сверху миллион дополнительных дел. В течение некоторого времени смотрим и анализируем его результаты, сколько он проектов довел до конца за этот срок, удалось ли наладить рабочие отношения с клиентами. По тестовому периоду сразу видно, эффективен человек на своем месте или нет.

Вот пример одной такой истории. Передам слово одному из наших прежних сотрудников — Борису Володину.

Борис Володин,

сотрудник агентства «Медор» в 2009–2012 гг., в настоящее время руководитель отдела рекламы «Суши Wok» — крупнейшей международной сети паназиатской кухни формата take-away (https://sushiwok.ru/):

У меня уже был некоторый опыт в рекламе — хотя и не в агентстве полного цикла. По большому счету, я пришел

без нужных знаний, но Владимир Саковский меня все-таки принял в штат.

Платили мне 25% от прибыли с проектов. В первый месяц зарплата вышла 85 долларов, во второй — 330. Было нервно и страшно, и я подумал: «Ну, все, пора начать нормально зарабатывать, иначе меня здесь "съедят". Остальные-то хорошо вроде работают, а у меня не особо получается... Не выходит либо просто не везет». Я собрался и на третий месяц бомбанул — заработал 3500 долларов чистыми. А в четвертый — аж 7000 долларов! Тот фурор и свое ликование я запомню навсегда. ***Я ждал чуда, и оно случилось.***

Впрочем, чудеса здесь на самом деле ни при чем. Дело в том, что руководители «Медор» постоянно обучали своих сотрудников. В агентстве хорошо развито наставничество, а не просто «дали телефон, и крутись как хочешь». Владимир, как мой непосредственный руководитель, многое мне подсказывал. Олег тоже помогал, если видел, что «буксую» на каком-то задании, говорил: «Давай я тебе объясню, в чем проблема».

Главный секрет моего успеха прост: я не сдался, хотя потенциальные заказчики порой прямым текстом посылали меня по матушке. Относился к этому спокойно. Быть может, у человека какие-то проблемы дома и он выпускает негатив на окружающих... неважно. Главное — продолжать, с трудолюбием и упорством. «Терпение и труд все перетрут», как говорят в народе. И это правило работает в продажах по сей день. Дожимайте до последнего и получайте свои деньги! Даже если вы сами не до конца верите в свой успех. Поверите, когда увидите заветную сумму с пятью нулями на листочке из бухгалтерии.

Я покидал агентство «Медор» с колоссальным опытом, который не получишь ни в одном институте. Кстати, все отечественные, стандартные учебные программы основаны на книгах, которые написаны за рубежом, а значит, во многом не применимы к российскому рынку. Поэтому зачастую молодые специалисты, которые только-только вышли из института, не устраиваются по специальности. Тем,

кто находит работу, все равно приходится учиться заново, на собственном опыте. Это трудно. И все же: что бы ни случилось — не сдавайтесь! Ведь в таких компаниях, как «Медор», коллектив всегда помогает адаптироваться и понять, что на самом деле сейчас происходит на рынке.

Борис — один из тех людей, которые постоянно себя ищут и пробуют новое. Это отличная стратегия, если хочешь в этой жизни не стоять на месте, а все время расширять границы личных возможностей. Профессиональная карьера Бориса подтверждает идею о том, что талантливый человек всегда и везде найдет (хорошо оплачиваемое) применение своим навыкам.

Борис Володин:

Когда ты работаешь в «Медор», в тебя вкладываются. Позиция руководства: «Мы профессионалы, и раз мы делаем этот бизнес, то должны быть в нём лучшими». Это правило действует, даже когда сотрудники уходят в другие сферы. Могу сказать о себе без лишней скромности, что я профессионал и стал таковым благодаря агентству «Медор». Меня часто приглашают в другие сети общепита на топовые позиции, но пока что планирую оставаться на текущем месте работы — в компании «Суши Вок».

Кстати, если человек уходит из «Медор», это не значит, что совместная работа прекращается. К примеру, компания, в которой я отвечаю за рекламу, сотрудничает с агентством «Медор» — и довольно продуктивно! Уже продолжительное время мое бывшее место работы — подрядчик по рекламе для моего текущего места работы. Звучит может и чуть-чуть не литературно, но зато работает безотказно!

***Поэтому, вывод такой** — взаимодействовать с «Медор» выгодно в любом случае. Если ты действующий сотрудник — получаешь опыт и навыки. А если бывший, то можешь легко запартнериться, потому что рекомендовать «Медор» — одно удовольствие (зная отношение коллектива к качеству услуг). У меня за плечами немало мест работы, и с каждым новым моя должность и оклад становились все выше. Поэтому, пользуясь случаем, еще раз хочу поблагодарить*

всех, кто работал и работает в «Медор» за возможность расти над собой и постоянно развиваться!

Неплохая карьера, верно? Впрочем, сделать ее можно и не покидая «Медор». Правда, у нас в компании есть негласное правило: мы не принимаем на работу тех, у кого есть опыт работы более года в государственных структурах — полиции, судебной системе и тому подобных сферах. Здесь нет какого-то жесткого аргументирования. Просто весь наш опыт трудовых взаимоотношений с людьми из категорий выше — негативный. Вот прямо весь. Возможно, как личности и специалисты они и неплохи, но у меня лично и у моей команды обычно не получается найти с такими общий язык, наладить работу. Плюс, на мой субъективный взгляд, люди, пришедшие из «системы», — малоактивные. Они привыкли, что инициатива наказуема и лучше не высовываться со своими предложениями, идеями и мнениями.

Также думаю, что существующая система, чего греха таить, в некоторых случаях буквально настраивает сотрудников быть «нечистыми на руку». А в нашей компании есть жесткий принцип: нетерпимость ко лжи. За вранье мы сразу увольняем, без вариантов.

Предположим, что пожарный инспектор принципиально не берет взятки. Но в то же время он знает, что его коллеги не гнушаются такими вот «денежными подарками». Значит, он (если видит и молчит) способствует преступлению, так? Ложь ли это? Или кто-то скажет, что это умолчание, невысказанная правда. По мне, не сказанная правда — та же ложь. И в любом случае, когда человек не сообщает о преступлении, он становится пособником. На мой взгляд, это неприемлемо.

Еще раз — это все сугубо мое личное мнение. Но оно подкреплено опытом взаимодействия с контролирующим организациями, представители которых иногда приходят к нам с проверками и время от времени (некоторые товарищи) явно демонстрируют стремление к личному обогащению.

Давайте справедливости ради приведу и положительный

пример: что такое наш подход к найму в действии, то есть как именно мы выбираем лучших специалистов.

В 2012 году было решено развивать мобильно-выставочное направление. Наверняка вы видели, скажем, в McDonald's мобильные стенды с объявлениями о вакансиях. В профессиональной среде такой вид рекламы называется х-баннер или «паук». Другая разновидность мобильных конструкций — ролл-ап (rollup): это рамка с подставкой и «кассетой», из которой выкручивается баннер с рекламой.

На тот момент мы продавали подобного вида оборудование сравнительно небольшими объёмами и хотели значительно нарастить реализацию, скажем Х10. Но внутри компании не было никого с подобным опытом. Что делать? Начали искать на рынке специалиста, который бы взял на себя эту тему и организовал бы все под ключ.

Отдел персонала получил задание: напишите запрос в «Яндексе» — «выставочное оборудование» — и составьте список топ-20 фирм, оказывающих услуги в этом направлении. А дальше обзвоните их и спросите, кто отвечает за продажи. Выходите на этого человека, зовите его на собеседование!

Если совсем просто: давайте «схантим» лучшего из лучших. Для этого необходимо узнать, сколько этот человек получает на текущей должности, и сразу предложить ему на 1000 долларов больше.

Схема сработала, мы наняли сильного профи — Андрея. Он перешел к нам из одной топовой выставочной компании, которую «Яндекс» тогда выдал второй по нужному запросу. Короче, это был, пожалуй, самый мощный специалист из лидирующей организации.

Андрей зашел в наш офис, и по энергетике, которую он излучал, сразу стало ясно — явился продавец. Человек тут же поинтересовался, какие условия работы мы предлагаем, потому что он и так уже работает в крутой компании. Я ответил не без иронии:

— Если у вас все в порядке на предыдущем месте работы, зачем вы тратите свое время на встречу с нами?

Выяснилось, что там он упирался в потолок заработной платы. То есть получал фиксированную сумму независимо от того, насколько перевыполнит план. Побеседовав с ним, я понял, что его компетенции действительно стоят дороже, чем тот оклад, который ему платили. Как и намеревался ранее, сразу предложил на 1000 долларов больше, плюс отсутствие потолка по заработной плате. Это для начала — а там видно будет.

Думаю, вы понимаете, что если принцип «нанимать лучших» использовать в работе компании постоянно, то на это требуется определенный бюджет. Очевидно и то, что мы никогда не экономим на сотрудниках, если видим, что бизнес от этого выиграет. «Изменить мир» или «сделать революцию в индустрии» — это, конечно, хорошие лозунги, но... Мы считаем, что самое главное — чтобы человек получал достойную оплату. Если у сотрудника нет денег, то ему явно не до высоких мыслей. И наоборот, когда человек обеспечен на должном уровне, у него появляется определенная свобода. Такова наша логика.

И стратегия сработала — Андрей многое привнес в нашу компанию. Человек доказал на деле, что высококлассный продавец виртуозно упаковывает продукт. Он, бывало, говаривал: «Мне достаточно оказаться с клиентом на расстоянии вытянутой руки, чтобы ему что-нибудь продать». Словно дзюдоист, который сделал захват и дальше уверенно ведет поединок к победе...

И рад бы написать, что Андрей все еще в рядах компании «Медор», но, к сожалению, это не так. Почему? А потому, что помимо профессиональных, есть еще и человеческие качества. Они проявляются со временем, и с некоторыми у меня не было желания мириться.

К примеру, у нас были разные взгляды и понимание того, каким должен быть клиентский сервис. В нашей компании требования к удовлетворенности заказчиков были значи-

тельно выше, чем те, к которым привык Андрей на прошлой работе. Проще говоря, мы всегда стремились к такому уровню сервиса, после которого клиент пишет благодарственное письмо или оставляет положительный видео-отзыв. Противоположная точка зрения заключалась в том, что услугу нужно оказывать в рамках договора. От сих до сих — и точка! Возможно, клиент рассчитывал на что-то большее или нашел небольшие косяки, и по уму их бы надо исправить... Но в рамках договора работа была выполнена, и это главное, останавливаемся. Не наш вариант, потому что:

— проблема в том, что счастье клиента договором не регламентируется.

Например, вы заказали мебель, но на ней оказались сколы. В договоре с производителем написано, что небольшие сколы допустимы, до определенного размера. Но кто читает контракт досконально? В итоге вы не рады покупке и клянете продавца последними словами — именно потому, что вам тычут бумагой в лицо и говорят, что формально все в рамках зафиксированных договоренностей. Станете ли вы обращаться в такую компанию повторно и тем более рекомендовать ее друзьям? Полагаю, ответ очевиден

Мы в «Медор» уверены, что при работе с клиентами деньги не самое главное — репутация стоит значительно дороже. Очевидная на наш взгляд вещь, которую почему-то не все согласны принимать.

Но, в любом случае, с Андреем Анатольевичем мы расстались хорошо. Сейчас он владелец выставочной компании с собственным производством, дела его бизнеса идут отлично, и насколько нам известно, клиенты вполне довольны. Мы, в свою очередь, тоже рады — новое направление в нашей компании зародилось и разрослось благодаря тому нашему сотрудничеству.

Продолжая тему найма, не могу не вспомнить вот какую штуку. По поводу привлечения лучших специалистов есть то ли анекдот, то ли притча про Генри Форда. У него на заводе что-то вышло из строя. Он пригласил стороннего мастера

разобраться — тот походил, посмотрел. Затем взял кувалду, ка-а-ак долбанул по станку с размаху, и бац — тут же все заработало. Мастер довольно хмыкнул, повернулся к Форду и говорит: «С вас 10 000 долларов, сэр». К слову, по тем временам эта сумма с учетом инфляции была равноценна, наверное, чуть ли не миллиону долларов в нашу пору. Форд в ответ спросил, не слишком ли, дескать, дороговато за всего лишь один удар кувалдой? Спец парировал: «Я всю жизнь учился, чтобы знать, в какой ситуации куда надо ударить». И Форд оплатил счет с благодарностью.

Так что, когда вы нанимаете действительно классного профессионала, он делает свою работу быстро и качественно. При этом его услуги стоят обычно примерно в два раза дороже, чем обычного специалиста. Только таких «обычных специалистов» вам для решения тех же задач потребуется десять человек, как показывает практика. И они, кстати, все равно не добьются такого же результата. Так что даже с математической точки зрения стратегия привлечения лучших из лучших оправдана на 100%.

Елизавета Спиридонова,
финансовый менеджер, финансовый аналитик, сотрудник «Медор» с 2011 года:

В нашей компании все сложно. Ты можешь быть на одной должности, а заниматься много чем, как, например, я пришла на должность помощника офис-менеджера, стала разбирать документы, которых была огромная кипа. Постепенно выросла до проверки зарплат, оплаты счетов. Сейчас работаю с финансовыми данными и зарплаты по-прежнему проверяю. Сколько оплатили, потратили, по какому счету. Что отгрузили, что нет. Помимо этого, я еще и сама оплачиваю счета.

К такому многостаночному положению дел я привыкла. Есть в нем и свои плюсы. Например, меня отпускают с утра в спортзал — очень удобно начинать день с физической активности. А вот вечером уйти пораньше, бывает, и не получается. В семь, восемь, а то, порой, и в начале десятого отправляемся по домам. Работы очень много, но если она в удовольствие, то проблем никаких.

Оксана Новокшанова,

сотрудник «Медор» в 2017–2018 гг.,
в настоящее время профессиональный таргетолог и коуч по работе в Instagram.

Я с 2009 года работаю в продажах, половину всего времени — торговым представителем. На момент, когда устроилась в «Медор», а это был 2017 год, у меня уже был серьезный наработанный опыт. Но именно в сегменте рекламы никогда прежде не работала.

Как раз приехала из другого города и искала работу в столице. Пришла на собеседование в «Медор» — приняли. Поначалу было страшно, потому что, даже несмотря на примерно одинаковые направления, суть работы и обязанности все равно другие. Мне пришлось разбираться в рекламном оборудовании и услугах. Было тяжело общаться с клиентами по телефону, потому что в качестве торгового представителя я всегда проводила сделки лично.

Но страх я со временем переборола. В первую очередь благодаря крутым наставниками — Владимиру Саковскому и Тамаре Гаевой. Хотя помогали не только они, но и весь коллектив. Даже курьеры объясняли, что и как нужно делать, чтобы оформить доставку, девочки, которые работали на ресепшен и многие другие. Вот буквально все рассказывали, как все устроено в агентстве — «от и до».

Вот лишь с Олегом Крутько сложно было увидеться в агентстве, он же постоянно чем-то занят. Но зато в то время, когда собственник появлялся в нашем кабинете или на каком-то собрании, он неизменно старался уделить время

каждому менеджеру. Олег знает по имени не только всех сотрудников, но, как правило, даже их клиентов.

А еще он постоянно проводил обучение для менеджеров отдела продаж. Мы собирались в переговорной, босс давал нам полезные знания и домашние задания. Один раз, помню, три девочки, в том числе я, за правильное выполнение выиграли букеты цветов. Было приятно, что здесь мотивируют сотрудников на обучение не только в денежном эквиваленте.

Задания, к слову, касались продаж, конечно же. Например, одно из таковых — повторно обзвонить клиентов и предложить им новый продукт.

Звонить — это вообще проблема для многих. Стресс будь здоров какой. Кстати, если хотите знать, как преодолеть страх перед звонками незнакомым людям: надо просто расслабиться. Плюс ко всему, в каждом нормальном отделе продаж есть сценарии разговора в помощь. Вообще, я советую обязательно уделять внимание скриптам, агентство предоставляет готовые, но не бездумно ими пользоваться, а адаптировать. Подстраивать под себя, докручивать.

Еще посоветую быть смелее. Если что-то не получается — обращайтесь к наставнику. Расслабьтесь в любом случае и старайтесь выполнять план, причем не только ради зарплаты. Это должно быть нужно вам самим, такой левел-ап, новый уровень, после которого вы уже начинаете становиться еще более сильным специалистом.

Долгое время мы придерживались одной спорной позиции: не нанимать в свою компанию бывших собственников бизнеса. Считали, что люди, которые «продули» собственное дело, погубят и наше. Но на момент написания этой книги в нашей команде работает уже несколько человек с предпринимательским опытом. И вместо саботажа они относятся к нашей компании так же, как когда-то к своей. Побывав в «шкуре» собственника, сотрудник понимает, какие у компании реальные расходы и как от сроков реализации его части проекта зависят другие бизнес-цепочки. Также он осознает, что если команда уложится в сроки, то ему самому причитается серьезное вознаграждение.

Передам слово этим замечательным людям.

Татьяна Крюкова,
руководитель отдела продаж,
сотрудник «Медор» с 2020 года:

В «Медор» я пришла из туристического бизнеса, в период пандемии, когда это направление, по сути, умерло. До этого работала на себя почти всю жизнь, а теперь понимаю преимущества работы на кого-то другого.

Главное — здесь ты можешь расслабиться. Уходишь домой, и у тебя не болит голова. Не думаешь, например, чем платить аренду в январе — за тебя уже подумали. И в то же время тебе дают развиваться и зарабатывать.

Словом, я себя здесь достаточно комфортно чувствую, жаловаться не на что.

Надежда Пашкова,
руководитель бэк-офиса,
сотрудник «Медор» с 2019 года:

До прихода в «Медор» я была фрилансером, фактически — микропредпринимателем. Знаю, что сейчас так считается: круто работать на себя, а не на дядю. Не понимаю этого мнения, если честно. Думаю, что каждому свое. Это просто сейчас такое веяние модное, наверное. А так — работать на себя способны явно не все. Потому что многим людям, мне кажется, это даже в какой-то степени не дано. Им нужен начальник, нужно, чтобы их контролировали...

В найме тоже непросто бывает, разумеется. В агентстве поначалу было страшно, непривычно, непонятно... Все-таки абсолютно новый для меня рынок со своими правилами, в которых пришлось разбираться с нуля! Но Олег заражал всех нас своим вечным оптимизмом и энтузиазмом, это на первых порах помогало особенно заметно. Энергии нет, а тут раз — и посмотришь на активного руководителя,

сразу думаешь — чего унывать? Надо соответствовать!

Потом, когда дела пошли в гору, страхи окончательно исчезли. Мы так погрузились в работу, что на сомнения не осталось времени.

Олег Крутько — хороший руководитель, потому что не ругает за ошибки и дает коллективу возможности развиваться. Для него главное, чтобы сотрудник самостоятельно действовал, стремился к знаниям и совершенствовался.

Мне кажется, что они с Владимиром Саковским дополняют друг друга. У Олега масса идей, он творческий человек. Владимир его направляет, помогает эти идеи воплотить в жизнь, привязать к реальности.

Так что даже если бывший собственник решил пересидеть у нас какое-то время и дождаться лучших времен, чтобы снова вернуться к созданию собственного бизнеса, — пускай, отлично. Но только если он целиком и полностью все это время с нами!

Считаем в любом случае хорошим вариантом, когда к нам приходит человек высоких компетенций. Наше правило — каждый следующий специалист должен быть опытнее и умнее, чем предыдущий. Все просто — вот прямо каждый новый сотрудник, который к нам приходит, обязан быть хоть в чем-то лучше либо меня, либо того руководителя подразделения, который его нанимает. Таким образом, компания все время развивается, а не стагнирует и, тем более, не движется в обратную сторону. А вместе с ней прогрессируют и сотрудники — все вместе и каждый, в частности.

Кстати, вот небольшая история о том, как это происходит на практике:

Анастасия Горячковская,

руководитель отдела продаж, сотрудник «Медор» с 2009 года:

История давняя. В 2009 году моя коллега с прошлой работы, Ольга Демидова, пришла в «Медор», стала руководителем отдела и пригласила меня. Я пришла сюда и... осталась насовсем. Пришла, кстати, не с пустыми руками — принесла с собой клиентскую базу, в которой, кстати, была компания PepsiCo. Олег ей был особенно рад.

Сначала работала менеджером, по совместительству была байером сувенирной продукции. Затем взяла себе помощника, стала руководителем направления сувенирной продукции и продолжала при этом быть менеджером. Потом поднялась до руководителя рабочей группы, взяла себе помощника по рекламе. И потихонечку решила, что

нужно расти еще дальше и набирать команду. Так вот в руководители и вышла — своими результатами, умноженными на амбиции.

Скажу честно, у меня были цели: купить машину, квартиру, родить ребенка. И все это предполагало, что нужно заработать определенную сумму. Я настойчиво шла к этому, оставаясь на работе, бывало, до утра, пахала по выходным, в полной мере участвовала в каждом проекте. И таких, как я, в компании немало.

Муж говорит, что я трудоголик. Но он к этому уже привык, и мы с ним на балансе держимся: если я на работе задерживаюсь — он сидит с ребенком. Зато если мне срочно надо выходной взять в течение недели — руководство идет мне навстречу. Профессионального выгорания у меня не бывает, потому что я всегда составляю себе план работы и четко ему следую. Это единственный мой, если можно так сказать, секрет результативности.

За годы работы Анастасия не раз доказала свой высокий профессионализм. Пользуясь случаем, выражаем ей огромную благодарность со страниц этой книги! Были бы вообще все, кто приходит к нам работать, такими, у нас рост бизнеса шел заметно быстрыми темпами, но случается по-разному. К сожалению, был и такой случай. В офисе в Санкт-Петербурге (там мы открыли филиал, когда более-менее встали на ноги после кризиса) руководитель принимал на работу сотрудников, которые НЕ могли его ни в чем превзойти. То есть новички были хуже тех, кто их брал, — в профессиональном плане. А дальше спираль закручивалась — они сами, в свою очередь, поступали точно так же и тоже искали людей примерно своего же уровня или ниже.

Возможно, причина такой кадровой политики в том, что некоторым руководителям трудно выдерживать конкуренцию с новобранцами. Либо, как вариант, просто хочется самоутверждаться за чужой счет. И все бы ничего, но компания от этого проигрывает. И проявляется такая политика в том, что то тут, то там, на просторах сети вдруг «всплывают» отзывы от недовольных клиентов. В итоге, в очередной

финансово сложный момент, из-за разности во взглядах на дальнейшее развитие и использования служебного положения в достижении личных целей пришлось расстаться с тем руководителем. Процесс тоже был непростым — конфликтным и нервным. Но, так или иначе, хорошо все, что хорошо заканчивается. И теперь уж совершенно точно каждый следующий сотрудник офиса Северной столицы превышает по компетенциям предыдущего.

Далее я еще вернусь к этой истории и чуть подробнее расскажу, как мы открывали филиал в Санкт-Петербурге и какие шишки набили. А пока хочу до конца выдать все мысли, которые у меня есть по поводу найма и кадровой политики в целом.

В истории агентства «Медор» бывало и так, что сотрудник устраивался к нам с конкретной целью — накопить определенную сумму денег или переждать год-два кризис до лучших времен. Либо просто поднабраться опыта, найти клиентов и дождаться вакантного места на позиции в «компании мечты». И казалось бы, связываться с теми, кто не видит себе большого будущего в стенах нашего агентства, — не очень выгодно стратегически. Но на деле все работает с точностью до наоборот (еще раз: при условии, что человек — настоящий профи своего дела). Например, у нас работал потрясающий специалист по интернет-рекламе с оригинальным мышлением. Он около двух лет ждал привлекательную позицию в компании Gillette и ушел именно туда, но тот функционал, который он привнес в нашу компанию за время работы, мы используем до сих пор — годы спустя.

Такое случается не так уж и редко. Например, человек намерен возглавить отдел развития компании Microsoft в Америке. И он ждет подходящей возможности, которой на сегодняшний день пока нет. То есть имеется сильный профи, которому прямо в этот момент нужна пускай и временная, но все же работа по специальности. Сейчас, когда я пишу эти строки, у нас работает сотрудник, у которого есть грин-карта, опыт работы и проживания в Штатах. Пока мы работаем над книгой, он оформляет грин-карту на свою жену...

То есть при собеседовании мы все знали, что он — временный сотрудник. Но понимали и другое: если такой специалист на американском рынке стоит 15 000 долларов, а у нас он работает всего за 2500 (таковы уж цифры российского рынка), то в какой-то момент человек уйдет, но его наработки останутся с нами. И это крайне выгодно для нашего бизнеса.

Специалиста, к слову, зовут Михаил Демидов, он стал полноценным бизнес-партнером в двух наших проектах: завод по стерилизации медицинских изделий в Калининграде и гипермаркет формата e-commerce в США.

Михаил Демидов,
сотрудник «Медор» с 2020 г., в настоящее время — бизнес-партнер:

С «Медор» я сотрудничаю с ноября 2020 года.

Дело было так: я долго работал в США на американскую компанию, но по семейным обстоятельствам вернулся в Россию и стал искать работу здесь. На HeadHunter нашел вакансию «Медор», связанную именно с американской тематикой: руководитель проекта по e-commerce на рынок Штатов. То, что нужно! Немного поработал в офисе — три-четыре месяца. Коллектив мне понравился: веселый, дружный, в основном молодые ребята и красивые девушки.

Затем мы с Олегом решили перевести наши взаимоотношения в другое русло — на партнерские договоренности. С тех пор я не совсем внутри «Медор», некоторыми проектами занимаюсь на партнерских условиях.

Что понравилось в агентстве — постоянный сбор обратной связи. Очень приятно работать с Олегом — руководи-

телем, который всегда на связи, доступен, готов обсудить новые идеи. Нет никаких бюрократических препон, живое общение, диалог, процесс!

Считаю, что такая открытость — большой плюс компании и огромная заслуга Олега и Владимира.

И вообще, могу отметить еще один важный аспект: компания компании рознь. «Медор» относится к тем, где все происходит стремительно. И любой сотрудник, который рассматривает возможность устроиться в агентство или уже работает в штате, должен быть готов к тому, что от него потребуется результат — быстрый и заметный. Нужно сразу ухватывать суть проектов, а не сидеть, вникая в задание месяцами и раздумывая над чем-то отвлеченным. Здесь нужно четко понимать: ты пришел работать и привносить в компанию нечто полезное, а не просто сидеть в офисе восемь часов в день для галочки.

К счастью, процесс погружения и адаптации сотрудников в агентстве налажен, сужу по себе. Старшие, более опытные товарищи всегда помогут, покажут, расскажут, на все вопросы ответят.

Конечно, новичок может ошибаться, на первых этапах это нормально. Человек учится работать в системе, в коллективе, с конкретным продуктом. Допустим, название неправильно написал, не так письмо составил — это бывает.

Хотя на грубые непрофессиональные ошибки руководство реагирует достаточно резко. И это правильно. Если ты называешь себя профессионалом, но допускаешь «школьные» ошибки — то приносишь убытки компании. С такими сотрудниками быстро прощаются. Тем более, для большинства ситуаций прописаны скрипты.

Если тебе дали инструкцию, а ты ей не следуешь — это твоя ответственность! Логично?

Глава 3. Газ в пол

Замысел на миллиард

Итак, наша компания началась с продаж рекламного места в прессе и «Бегуна» — так, напомню, называлась сеть контекстной рекламы на площадке Rambler (кто забыл — это поисковик, когда-то конкурировавший с Яндекс). Затем добавился... собственно, сам Яндекс. Потом клиент, «Московский кредитный банк», заказал у нас сувенирную продукцию: ручки, блокноты, календари. Опыта работы в этом сегменте у компании не было, но вы же не думаете, что нас это остановило? Мы именно этого и хотели — вместе с командой разобрались, как все работает, вникли во все нюансы и выполнили запрос банка. Хотя и не без труда, честно признаюсь.

Представьте себе: производитель присылает нам партию ручек. Мы радуемся, как дети, — пошло дело! И тут кому-то приходит в голову мысль их испытать. А проверять ручки нужно обязательно. Ведь торговые представители компаний будут их дарить клиентам — все должно работать. Вот подумайте: вы покупаете машину, вам вдобавок вручают ручку — а она не пишет. Уверен, что сразу мелькнет мысль: а может, и машина, которую мне эти люди продали, не далеко уедет?

Проводим ручкой по бумаге, и о ужас: черная паста! А клиенту нужна была синяя, вот прямо строго. И что теперь делать — отослать партию обратно? Но заказчик ждет результат сегодня!

«Немая сцена», почти как у Гоголя, прерывается, когда нам приходит в голову спасительная мысль. Мы бежим по магазинам канцтоваров, покупаем 10 000 качественных синих стержней, проверяем каждый из них — собственноручно, представляете? А затем секретарь, три менеджера и я в десять рук раскручиваем эти ручки, вставляем новые стержни и лишь после этого со спокойной совестью отдаем заказ клиенту.

Заказчик, как и положено, остался доволен. Вот так и рож-

даются новые направления. Не без проблем, зато есть что вспомнить, верно?

После того заказа мы стали смело предлагать сувенирную продукцию и полиграфию другим клиентам.

Дальше больше — однажды кто-то из клиентов поинтересовался, занимаемся ли мы размещением рекламы в электричках. О, а это идея! И как мы сами не додумались? Остальное — дело техники: узнать информацию про эту сферу, оформить специальный раздел на сайте, заключить контракт с «Лайсой», эксклюзивным оператором РЖД. Вуаля, еще одно новое направление!

Так что все обычно примерно так и происходило: клиенты обращались к нам с конкретным запросом, необычным для нас. Мы досконально разбирались в сегменте, анализировали рынок и выполняли заказ. А затем расширяли спектр наших услуг за счет нового направления, освоенного нами в боевых условиях, и уже сами предлагали другим клиентам это попробовать.

Конечно, отказаться от возможностей всегда проще, но зачем? Может быть, это громко прозвучит, но я убежден, что такой подход не в духе агентства «Медор» — нам подавай всего разного и побольше, и потом, это же логично.

На момент написания книги мы оказываем полный цикл услуг для клиента в формате «360»: от разработки стратегии позиционирования и создания площадок для генерации заявок (сайты, приложения, лендинги) до обеспечения потока качественных клиентов через интернет-продвижение, социальные медиа, размещение на телевидении и радио. С четким попаданием в целевую аудиторию, вплоть до последующего постреклампного анализа. Также помогаем клиенту работать над репутацией, не гнушаемся выполнять работу по закупкам, медиапланированию, внутреннему и внешнему маркетингу.

Если заказчик останется недоволен «выхлопом» от рекламы, например, на транспорте (по какой-то причине будет

низкая отдача), то есть заметный шанс на то, что дополнительно заказанный рекламный видеоролик «выстрелит» и принесет много заказов. Другой клиент, наоборот, не оценит радиорекламу, но ему понравится результат от сверстанного и распространенного по целевой аудитории рекламного каталога. То есть, предлагая людям широкий спектр услуг, мы защищаем себя от возможного негатива, а тех, кто к нам обращается, — от рисков «поставить не на ту лошадку». Не сработает что-то одно — значит, даст результат другое!

Немаловажно и то, что

— качественно выполненная работа по нескольким направлениям укрепляет репутацию.

Потенциальные клиенты видят, что мы — агентство полного цикла, а не маленькая узконаправленная компания. И не только они, кстати, это замечают, но и наши возможные сотрудники. Чем крупнее компания, тем больше доверия к ней со стороны соискателей, тем больше полезного они могут почерпнуть от нее.

Словом, мы чем только сегодня не занимаемся — благодаря нашим клиентам! Хотя это не единственный путь появления в линейке «Медор» новых направлений. У нас есть система мотивации сотрудников, заточенная под это: разработал сам услугу, продал ее — получай 7% от маржи в течение целого года. А менеджер, ведущий проект (сам подавший инициативу), получает вообще 20 или 25%, а то даже и все 30%, в зависимости от сложности. Для участников команды это возможность заработать серьезные деньги, и многие ею успешно пользуются.

Само собой, одной лишь светлой мысли мало. Сотруднику нужно написать «дорожную карту», подсчитать смету, продумать продвижение продукта. И если мы на основании полного анализа ниши видим, что успех проекта возможен, это является по своей сути рекламой и имеет потенциал к масштабированию, то реализуем идею.

Сразу скажу: все не так уж просто, как может показаться

со стороны. Знаете, сколько раз участники моей команды предлагали разработать мобильное приложение для заказчиков? Не меньше десяти, но все попытки были провальными. Ни одному клиенту не понравилось готовое приложение: оно каждый раз оказывалось не совсем удобным или недостаточно функциональным. Находились сотрудники, которые считали: вот сейчас «докрутим» какую-нибудь технологию, и все будет тип-топ! Но нет, создать идеально работающее приложение так и не удалось, поэтому от идеи мы отказались. Да, признавать, что на определенном этапе идея не «выстрелила», — это отдельный навык. Уметь трезво посмотреть на вещи и понять, что в такой конфигурации замысел не сработал, просто необходимо для развития бизнеса.

А в целом да — инициативность в нашей компании очень поощряется. Допустим, клиент приобретает контекстную рекламу, а менеджер предлагает ему дополнительно заказать полиграфическую продукцию — и тот соглашается! Молодец, что рассказал заказчику о такой возможности, получай вознаграждение. За продажу по дополнительным направлениям работник получает экстрапремию, сверх положенных процентов. Кстати, благодаря этой системе сотрудники не только предлагают клиенту больше услуг, но и сами начинают глубже в них разбираться.

Скажем, есть менеджер, который отвечает за рекламу на транспорте. Сюда входят и автобусы, и метро, и поезда, и самолеты, и даже такси — то есть спектр весьма широк. И этот менеджер, предположим, получив заказ по своей основной специализации, вдобавок сделал для заказчика двухсотполосный каталог и договорился о рекламе на радио. А это значит, что в ходе работы над проектом он получил новые знания и теперь может предложить следующему клиенту уже три направления сразу. Таким образом, сотрудник не просто зарабатывает больше денег, но и развивается как специалист. А клиент, в свою очередь, остается доволен работой с нашим агентством — для него «под ключ» делается вся работа в формате «одного окна».

Кстати, передам слово одному из наших замечательных сотрудников, специализирующихся на общении с клиентами.

А точнее, этот человек у нас был на «холодных звонках» — то есть на исходящих первичных контактах.

Антон Карамзин,

**сотрудник агентства «Медор» в 2009–2010 гг.,
в настоящее время — собственник нескольких бизнесов,
совладелец бренда PatrikMan,
сети магазинов мужской классической одежды
(https://patrikman.ru/):**

Я долгое время жил в Японии, вернулся в Россию и пару лет проработал переводчиком. Затем в 2008–2009 годах случился кризис, и наступило тяжеленькое время. Работы у меня меньше не стало, а вот платежеспособность компании, в которую я временно устроился, была не очень.

Пришлось пойти по собеседованиям в отделы продаж, так и оказался в рекламном агентстве. Сейчас понимаю, что большинство работодателей не жалуют таких сотрудников, как я, — слишком, как бы это точнее сказать, самостоятельных, что ли. Большинство, но только не «Медор», с которым у нас буквально пересеклись интересы. Я хотел развиваться — а агентству в отдел исходящих звонков нужны были инициативные люди, которые стремятся именно к саморазвитию и готовы активно обучаться. На ловца и зверь, как говорится.

Лично мне «Медор» дал очень крутую базу понимания того, как устроены взаимоотношения внутри коллектива, что такое поиск клиентов, выполнение заказов, счета-фактуры, товарные накладные, весь остальной документооборот. По факту, я понял, как устроен мир: не только рекламный, но и мир продаж в целом.

Поначалу не было клиентской базы, я собирал ее самостоятельно: обрабатывал, искал клиентов. Оплата труда была очень простая — 50% от прибыли с моих продаж. Это огромный процент, к слову, крутейшие условия для саморазвития! По сути, я работал сам на себя, был компанией внутри компании, при этом не заботился об обеспечении

рабочего места, не волновался о налогах — все это устраивали другие люди за меня. Удобно!

Я лишь обзванивал клиентов с утра до вечера. Чем больше звонков сделал, тем больше шансов что-то продать — все просто. Но так как опыта у меня не было, то поначалу было тяжело перейти от милой беседы с заказчиком к финансовым вопросам. Не сразу понял, что нужно просто сказать: «Чувак, короче, вот тебе счет, оплачивай». Но со временем и это пришло. Мне рассказывали историю, как Олег пришел к заказчику, кинул открытый рюкзак на стол и заявил: «Я пришел за вашими деньгами». Почему так? Да потому что это хороший психологический прием: некая безбашенность, цепляющая людей. Тогда я этого не понимал, а сейчас обращаю внимание на подобные «фишки» и сам практикую!

Сейчас я сам предприниматель. Собственник нескольких бизнесов в сфере торговли одеждой, учредитель ООО «Антаго» (оптовый поставщик мужской одежды на маркетплейсы) и соучредитель компании ООО «Патрикмен Раша», более известной под брендом PatrikMan. Это сеть магазинов мужской классической одежды. Под данным брендом работает более десяти розничных магазинов (как собственных, так и действующих по франшизе).

Я сотрудничаю с еще одним бывшим сотрудником «Медор» — Станиславом Рамазановым, как раз по бренду PatrikMan. И многое из того, чему научил меня «Медор», использую в повседневной работе. Так что ничто не прошло бесследно. Мы всегда на связи, работаем, развиваемся и время от времени вспоминаем времена, когда «закалялась наша сталь».

Станислав Рамазанов,

**сотрудник «Медор» в 2009–2010 гг.,
в настоящее время — совладелец бренда PatrikMan,
сети магазинов мужской классической одежды
(https://patrikman.ru/):**

Кстати, именно в агентстве «Медор» в 2009 году мы познакомились с Антоном Карамзиным. Год спустя я открыл свою компанию и пригласил Антона мне помогать. Мы разрабатывали различные проекты, сайты, стартапы... В таком режиме прошла пара лет. В 2013 году я уехал в Таиланд на год. Вернулся и сразу же начал искать, что бы такого открыть, запустить или сделать у нас в Москве.

И вот мне пришла идея: продавать мужские костюмы оптом! Мы начали бизнес в форме оптовой компании, которая постепенно переросла в компанию розничной торговли. В 2014 году открыли первый магазин, в 2015 году — второй, в 2016 году — сразу четыре, а в 2017-м — еще четыре. И когда в 2018 году открыли еще десять магазинов, наша компания разрослась в целую сеть.

С Антоном мы в итоге стали полноценными партнерами. На данный момент я являюсь совладельцем бренда PatrikMan и работаю с госсектором.

Вот почему наша организация должна непрерывно расти, бизнес — развиваться. Чем больше мы работаем, тем больше прибыли получают наши клиенты. Сотрудники тоже развиваются — кто-то внутри агентства «Медор», а кто-то уже в рамках собственного бизнеса.

Этот результат достигается только тотальным погружением в работу с клиентами, по сути — служением им. Для этого мы активно осваиваем новые технологии, performance-marketing, анализ больших данных и прочее, иначе в XXI веке не выжить.

Такие уж времена на дворе... Кстати, по поводу эпохи.

Бездельники из культурной столицы

Есть мнение, что в век интернета компании совсем не обязательно открывать представительство в другом городе. Вы можете связаться с клиентом, к примеру, из Казани с помощью мессенджера, взять в работу заказ и выполнить его, находясь при этом в Москве. Так? Да, но вот только не совсем.

В 2010 году мы решили создать представительство агентства «Медор» в Санкт-Петербурге. В то время количество филиалов компании говорило о ее статусе на рынке. Каждая крупная организация тех лет стремилась развивать региональную сеть. Вспомните (а кто не помнит — представьте) сайт какой-нибудь фирмы, как он выглядел тогда: там обязательно была карта России с галочками и флажками: «мы в Питере», «мы в Махачкале» и так далее. Это прибавляет бизнесу авторитета, имиджа в глазах заказчиков.

А главное: люди, развивающие свой бизнес на разных территориях, знакомятся с местными особенностями аудитории, логистики, правовой системы. Слышали, быть может, историю о том, как компания Mitsubishi продвигала на испанском рынке свой внедорожник Mitsubishi Pajero, но не учла, что на тамошнем жаргоне pajero — грубое ругательство? Много денег потеряли, пока не догадались изменить название на Montero, что переводится как безобидное «егерь».

Вдобавок, если вы собираетесь выводить свой бизнес на международный уровень, советую учитывать «красные дни календаря» тех территорий, где планируете открыть филиал. Коллеги рассказывали, как пообещали клиенту разработать коммерческое предложение «к завтрашнему дню». Но не учли, что офис исполнителей — сервисной компании, с которой они сотрудничали, — находится в Украине. У них в тот день был государственный праздник, никто не работал. Клиента подвели, сроки не выполнили...

Так вот, и у меня была идея открыть филиалы агентства не просто по России, но и по всему миру. Дело, кстати, не только в статусе. Например, представим ситуацию, что большая

федеральная компания (условно, IKEA) захочет провести рекламную кампанию, которая помогла бы им достучаться до своих потенциальных потребителей в самых дальних уголках нашей страны. В какое рекламное агентство она обратится с большей вероятностью — расположенное только в Москве или представленное в разных регионах?

Ответ очевиден, тем более что этой компании придется учесть особенности каждого уголка России. Жители Санкт-Петербурга мыслят несколько иначе, чем люди на Северном Кавказе или, скажем, Дальнем Востоке, москвичи тратят больше, чем люди из регионов, и так далее. Где-то покупают, исходя из соображений целесообразности, а кому-то важнее эстетическая красота товара... И когда у вас есть «своя команда» в каждом регионе, клиенты будут точно знать, какое место лучше выбрать под представительство с точки зрения потока клиентов или где удачнее разместить рекламный щит. Местный сотрудник сможет пообщаться с заказчиком лично, на понятном ему языке, получить обратную связь и быстрее установить прочные отношения. Прекрасно же! Спойлер: да... но только на бумаге.

Итак, вернемся в 2010 год. Первые две попытки организовать филиал в Санкт-Петербурге оказались неудачными. План был следующим: мы находим подходящего специалиста в Питере, он приезжает в наш головной московский офис, обучается минимально необходимым компетенциям, узнает особенности и принципы работы в нашей компании. А затем возвращается в Питер, при необходимости снимает офис и начинает обрабатывать входящий поток клиентов. Мы, в свою очередь, даем рекламу о новом филиале и перенаправляем туда звонки от желающих получить наши услуги в Северной столице.

Идеальный план, если разобраться.
Что же могло пойти не так?

Урок первый:
не надо мерить компетенции других по себе.

Меня хоть в ванной комнате посади, только дай телефон

и доступ в интернет — и все, звонки и заказы рекой потекут, а с ними и деньги. Но, к сожалению, не все люди так устроены. Подводя итоги месяца работы нового филиала, мы обнаружили, что человек на месте явно не справился с задачами. Выдали ему обещанный оклад и попрощались.

Нашли нового директора. Через месяц звонит клиент, который искал рекламное агентство в Питере, чтобы разместить рекламу в печатных изданиях, одним из которых была газета «Центр Plus». Наш директор филиала вместо того, чтобы выступить полноценным посредником и свести к минимуму взаимодействие клиента с исполнителем, отправил того... напрямую в этот самый «Центр Plus». Заказчик был раздосадован: он затем и обратился в рекламное агентство, чтобы в одном месте получить и услугу размещения на нескольких рекламных площадках, и грамотное позиционирование. Не обзванивать менеджеров десятков газет и журналов самостоятельно, а работать с одним человеком, который решал бы все вопросы!

Я выслушал претензии клиента, поблагодарил его, повесил трубку и отправился на вокзал. Купил билет до Санкт-Петербурга. Приехал в филиал и лично уволил директора. Заодно выяснил, что по итогам тридцати дней испытательного срока он выполнил лишь одну продажу на 70 долларов. Мало того: тот директор нанял абсолютно безграмотных в плане русского языка менеджеров. Вы бы захотели сотрудничать с людьми, которые делают ошибку буквально в каждом слове? Риторический вопрос.

Конечно, я поинтересовался у сотрудника (в ту минуту уже бывшего), в чем причина такого безответственного подхода к своим обязанностям. Его ответ вполне можно было бы издать отдельной книгой под названием «Энциклопедия отмазок». Хотя лично я уверен, что **если человек упорно не выполняет свои прямые рабочие обязанности, то причин может быть всего три:**

— он некомпетентный сотрудник,
— он откровенный вредитель,
— он отличный специалист и честный работяга, про-

сто находится не на своем месте. Скорее всего, просто не в том коллективе, не на той должности или не в своей организации.

Словом, тот директор стал единственным сотрудником за пятнадцать лет моей предпринимательской практики, которому не выплатили заработную плату. И никакого «доработать две недели»: я просто попросил его немедленно уйти. Считаю, что он это заслужил. Тем более что в ходе работы с тысячами заказчиков мы заметили, что примерно 2% клиентов готовы купить продукт или услугу сразу же, как только увидят предложение. То есть если, например, вы предоставите людям возможность самостоятельно счета оформлять на вашем сайте, то из ста посетителей двое воспользуются этим, оплатив сразу. А значит, хотя бы две продажи из возможных ста произойдут без участия менеджера. Но глава филиала в Санкт-Петербурге не сделал даже этого!

Поймите меня правильно, я не жалуюсь — в бизнесе всякое бывает. Просто хочу, чтобы вы прочувствовали наше отношение к делу. Подобных «пассажиров» коллектив «Медор» никогда не терпел и не будет впредь.

И если директор фактически не работал, о какой заработной плате может идти речь? Все просто: есть результат — есть деньги. Нет результата — ну, сами понимаете... Не считать же результатом работы целого филиала за месяц одну-единственную сделку на символическую сумму?

В итоге мы стали искать нового, уже третьего по счету директора. Переехав в Питер, я лично проводил собеседования, включившись в процесс по полной. Идеальный кандидат на ту должность в нашем представлении был таким: человек с опытом в рекламе, который уже добился определенных результатов в этой индустрии. Плюс, ранее занимал должность руководителя проекта, агентства или издания (условия, в которых проходило собеседование потенциального директора, я в красках описал в самом начале книги).

Два человека подошли на позицию по компетенциям. Мы выбрали одного из них... и вроде все было хорошо, но спустя

какое-то время оказалось, что мы вновь совершили ошибку. Хотя, казалось бы, новый директор филиала был глубоко верующим христианином, занимался благотворительностью. Порядочный, честный и трудолюбивый… разве может такой воцерковленный мужчина оказаться бездельником, обманщиком или вредителем?

Хотите еще один спойлер?

Впрочем, держу пари, что вы и сами уже догадываетесь. Если коротко, то было так. Как выяснилось позже, у людей, фанатично преданных какой-либо религии, бывают свои заскоки. Например, некоторые из них делят окружающих по принципу «свой — чужой». И чуть что не по догме вероучения — ты сразу чужой. Налаживанию продуктивного рабочего процесса это не способствует, уж поверьте.

Первое время я этого не замечал. И представьте себе мое удивление, когда мне сообщили, что директор офиса в Санкт-Петербурге регулярно читал сотрудникам религиозные нотации, лез в их персональные дела, не имеющие отношения к работе, нарушая тем самым личные границы участников команды (о христианском принципе «не судите, да не судимы будете», видимо, он не вспоминал).

«Марина, почему вы столько времени проводите с Василием, он же женат! А знает ли об этом его супруга?» — вот подобные фразы люди слышали от него ежедневно.

Мало того — он взял за правило нанимать на работу лишь тех, кто состоял в официальном браке. На мой взгляд, это просто непрофессионально. Какая тебе разница, кто с кем живет/спит/встречается? В нашем московском офисе работают разные люди. Кто с кем видится, как и в каких заведениях мои сотрудники проводят свои выходные — это не мое дело. Главное, чтобы в понедельник все они были на рабочих местах в бодром настроении духа и отлично выполняли свои обязанности. Все!

Хотя вовсе не нравоучения директора стали основной проблемой. Я делал ставку на то, что довольные питерские

клиенты будут со временем сотрудничать с основным офисом в Москве, но этого не произошло. Задумка была в том, чтобы топовые заказчики как бы поднимались с регионального уровня до центрального офиса, но вышло иначе. Филиал Санкт-Петербурга превратился в обособленное «феодальное княжество»: дескать, мы — Питер, а вы — Москва, у вас — так, у нас — иначе.

Вот так уж точно не должно быть. Пришло время снова разбираться и в ручном режиме исправлять ситуацию. Это тоже попортило крови (прощание было особенно непростым), но при всех ошибках создания и запуска офиса в Северной столице мы тем не менее получили ценный опыт. За восемь с половиной лет питерский филиал все-таки принес некоторый доход, сотрудники развили новые компетенции, обзавелись собственной базой клиентов.

Сейчас офис в Санкт-Петербурге работает в формате франшизы и приносит больше денег, чем тот «самостоятельный филиал», которым он был раньше. При этом у нас нет проблем директорами и репутационных потерь — все наладилось. Пускай большой ценой, но главное, что есть результат.

Удивительно, но с переходом на партнерские отношения у меня пропало ощущение, будто питерское и московское представительства — отдельные феодальные княжества. Я не беспокоюсь, что нас «кинут», уйдут в свободное плавание с командой и с клиентами. Поэтому франшиза, на мой взгляд, — удобная система развития бизнеса. Такую практику расширения нашего рекламного агентства определенно стоит продолжать.

На этом моменте хочу передать слово человеку, работавшему у нас директором по франчайзингу.

Олег Круглов,
бывший сотрудник «Медор»,
ныне успешный предприниматель:

У меня уже был достаточно большой опыт во франчайзинге, когда однажды мне попался на глаза сайт с объявлениями, там я и узнал о вакансии в компании «Медор». Правда, оказалось, что, кроме франчайзинга, достаточно и других обязанностей.

В любом случае, я узнал, что компании могут быть устроены далеко не так, как я привык видеть за многие годы работы. В «Медор» полностью отсутствуют интриги, когда люди подсиживают друг друга, кто-то из-за этого теряет работу, хотя ему надо кормить семью и платить ипотеку. Это очень импонировало и говорило о том, что коллектив здоровый. Ты можешь получить желаемую должность или новое рабочее направление благодаря своим знаниям и компетенциям, и это никак не связано с тем, сколько людей ради этого «перетопчешь».

Попадая в субкультуру агентства «Медор», человек должен понимать: его приняли в так называемую «большую семью», чтобы он развивался. И вектор развития сотрудника всегда будет совпадать с вектором развития компании. В «Медор» нет ограничений, агентство не строит барьеров, а наоборот, двигается во всех направлениях, которые приносят доходы, развивают компетенции. То есть компания очень инновационная в плане управления человеческими кадрами. Хотя и не стоит принимать эту свободу за хаос, а вежливость — за слабость...

Подробнее о том, как строится работа с покупателями франшизы (то есть так называемыми франчайзи), я расскажу далее. Там тоже вас ждет немало интересного.

Бизнес по-сочински

После открытия филиала в Санкт-Петербурге мы задумались о продвижении в Нижнем Новгороде — все-таки

«карман России». Чтобы принять окончательное решение, я опросил сотрудников. Хотя сам всегда считал, что опираться на мнение каких-то отдельно взятых людей (которые даже не являются экспертами) — даже не вчерашний день, а каменный век. Некоторые наши клиенты этим грешат: мол, мне мой главный бухгалтер (друг, одноклассник, мама) посоветовал выбрать такой-то канал продвижения. Показываем им цифры, аналитику, охваты, кейсы, а в ответ слышим:

— На Новой Риге стоит шикарный телеэкран. Вот на нем мою рекламу необходимо дать! И точка!

Или даже:
— Хочу такую же рекламу своей сантехники, как у того поселка, где я купил землю!

И что прикажете делать с такими людьми? Неизвестно. Факт в том, что я сам ненадолго стал таким — всегда верил в команду и решил принять коллегиальное решение. Цифр и аналитики у меня под рукой не было, и я вместо того, чтобы искать их, стал советоваться со своими работниками.

Сотрудница бухгалтерии родом из Нижнего Новгорода заявила:
— Это депрессивный регион! Там нечего ловить.

Поверив ей на слово, я остыл к Нижнему и загорелся новой мыслью: Сочи! Мало того, что там тепло, так еще и в то время шла подготовка к Олимпиаде, и правительство вкладывало в этот регион огромные деньги. Но... сразу возник вопрос: а что потом, когда спортивный праздник закончится? И если можно было более-менее предсказать, как будет развиваться бизнес в Санкт-Петербурге или в другом крупном городе, то с Сочи ничего не было ясно, ведь это и близко не столица.

Нам была нужна объективная и актуальная информация, чтобы понять, стоит ли расширять бизнес в этом направлении.

Кстати, могу порекомендовать вам недорогой способ, как разведать обстановку в новом для вас регионе. Я отме-

тил на сайте точку на карте, подписал: «Открылся филиал в Сочи», оформил городской сочинский телефонный номер, поставил переадресацию на свой мобильный, дал рекламу и стал ловить звонки. Сам отвечал, записывал каждый разговор, анализировал. То есть полностью выяснял потребности клиентов того региона. Соблюдая наш скрипт, обязательно спрашивал, какие рекламные кампании уже проводились (и почему их остановили), какого заказчики ждут результата и так далее. Затем в итоге сам съездил в Сочи, встретился с одним из клиентов... И к каким же выводам пришел?

Рекламный рынок, конечно, в Сочи есть, но наши менеджеры на тот момент не потянули бы выстраивание отношений с тамошними клиентами — слишком уж эти люди требовательны. Допустим, в Москве многие заказчики хотят получить все услуги «под ключ», и им неважно, что часть работ можно сделать несколько дешевле у другого исполнителя. Наоборот, москвичи согласны заплатить на 15% выше среднего прайса, лишь бы найти все, что им нужно, в одном месте. В Сочи же все наоборот! На тот момент подавляющее большинство клиентов бились за каждые 20 долларов, постоянно искали, где дешевле, и упорно торговались.

Быть может, это правильный подход, если речь идет о конкретном товаре. Но мы-то продаем услуги! В чем принципиальная разница: товар не станешь продавать дешевле себестоимости — потому что она ясно определена. А вот у услуг нижняя планка цены во многих случаях четко не выражена. Всегда найдется кто-то, кто делает примерно то же самое за меньшие деньги.

Впрочем, у меня сложилось впечатление, что даже самую маленькую сумму получить от сочинцев будет непросто (простите, уроженцы и жители этого прекрасного города, если вы читаете эти строки). При деловом общении с ними трудно отделаться от весьма недвусмысленного ощущения: «Меня пытаются обдурить!»

В Москве с некоторыми клиентами мы ведем бизнес так: «Если вам что-то не понравится — можете не платить!»

Что характерно: случаи, когда результат не устраивает столичного заказчика, очень редки. То есть фактически никто и никогда не пользовался этой возможностью. Неоплаченных счетов в Москве у нас не было.

А в Сочи, как мне показалось в тот момент, клиенты действуют по иному принципу: «Если мне очень-очень понравится, то я заплачу, а иначе денег не ждите!»

Я понимал: когда откроем филиал в Сочи — быстро погрязнем в бесконечных судебных разбирательствах и выбивании денег, причем как из клиентов, так и из исполнителей.

Справедливости ради: некоторые сочинцы, с которыми мне удалось пообщаться, уже просили выставить счет за рекламные услуги и были готовы его оплатить. Я им объяснял:

— Пока что мы с Сочи еще не работаем — лишь проводим предварительное исследование рынка. Когда будут новости — сообщим отдельно.

Ведь не можем же мы просто так взять и вложить три миллиона в новый филиал в незнакомом для нас регионе, регулярно прилетать в Сочи для контроля работы нашего представительства и в итоге обнаружить, что оно убыточно! Потеряли бы как деньги, так и время — свое, клиентов и нанятых нами местных сотрудников. Гораздо лучше поговорить с двадцатью потенциальными заказчиками по 20–40 минут, понять, стоит ли нам заходить в этот регион, а затем принимать окончательное решение: инвестировать деньги или нет. Вот я и принял — в Сочи не идем.

Я извинялся перед телефонными собеседниками и просил их меня понять, ведь они сами, как предприниматели, вряд ли стали бы бросаться в неизведанный омут с головой.

И пусть некоторые несостоявшиеся клиенты в Сочи негодовали — еще бы, общались, а результата ноль! — мы до сих пор практикуем «подход предварительной разведки». Его можно применить не только в нашей, но и в любой другой сфере. Допустим, вы хотите наладить бизнес по продаже не-

ких товаров: покупать, ну, скажем, туристический инвентарь в Китае и сбывать его в России. Советую создать простенький сайт, повесить на него объявление о продаже рюкзаков и котелков — то есть дать небольшую рекламу. Когда (и если) люди начнут вам звонить, желая купить предлагаемые товары, объясните им, что на данный момент их нет на складе. Извинитесь, что потратили время клиентов, и порекомендуйте им, где можно купить аналогичные рюкзаки и прочие вещи (либо, если вы уже решили, что все же стартуете, предложите записаться в лист ожидания). Так вы изучаете рынок. Поверьте: это лучше, чем вложить деньги вслепую, а потом, перешагивая через груду котелков и топориков, заполнивших офис, рвать на себе волосы, что ничего не вышло.

Кстати, будете в Сочи — обратите внимание, сколько там недостроенных зданий, оставленных предпринимателями, которые полезли в воду, не зная броду...

Итак, эксперимент показал, что Сочи — пока что сложный для нас регион. Пришлось бы туда часто ездить, постоянно контролировать филиал и вникать в каждую сделку. Клиенты там изворотливые, их подход «покупаю задешево и выжимаю из поставщика последние соки» нас не устроил.

Так мы и не стали открывать филиал в этом городе. Вместо этого получилось кое-что другое...

Проще купить, чем украсть

Как понять, что ваша компания успешна?
Мошенники действую от вашего имени, конкуренты пытаются украсть технологии.

В 2014 году наш сайт полностью скопировали. Причем дважды. Появились региональные, так сказать, «Медоры», не имеющие к нам никакого отношения. И под маской нашего агентства начали продавать услуги (разумеется, отрабатывать контракты никто не собирался). Обманутые мошенниками клиенты звонили нам:

— Я заплатил вашим львовским представителям. Они те-

перь не выходят на связь. Выполняйте заказ или возвращайте деньги!

И нам приходилось объяснять, что у нас нет и никогда не было филиала в Украине.

Сначала это, конечно, немного тешило мое самолюбие: вот какие мы крутые, что нас копируют! Вскоре осталось лишь раздражение: да, сука, что же это такое! Слава — это хорошо, но какого лешего кто-то без разрешения использует нашу вывеску вместе с репутацией для своего обогащения? Все это в итоге бьет по нам же!

Для сравнения приведу еще вот какую ситуацию. В какой-то момент к нам начали проявлять интерес иные рекламные агентства. Их собственники обращались лично ко мне за консультациями по построению и ведению бизнеса. Их, к примеру, интересовало:

— как выстроить отдел распространения и систему мотивации отдела продаж?
— что делать, если в главный офис вдруг приходят люди в погонах?
— как реагировать на проверки налоговой?
— почему не срабатывает реклама в целом?

В общем, стандартные вопросы предпринимателей. То есть человек звонил и без обиняков заявлял:

— Извини, я твой конкурент, мне нравится, как вы ведёте бизнес, и я хочу научиться у тебя вести дела.

Считаю такую стратегию более честной, чем если бы он попытался просто украсть наши наработки. Скажем, пришел бы на собеседование, наврал, что является эффективным сотрудником, мы бы приняли его на работу… После чего он за месяц-два скопировал бы всю нашу базу знаний и, радостный, побежал прикручивать ее к своему бизнесу.

Открою секрет: чтобы украсть бизнес-стратегию, нужно приложить много усилий. Поэтому выгоднее купить кон-

сультации у специалистов. Многие это понимали и обращались ко мне за такого рода помощью.

Короче, поразмыслив, мы решили позволить всем желающим легально работать под вывеской «Медор». То есть начали предлагать франшизу нашего агентства за небольшую плату. Идея заключалась в том, чтобы предоставлять покупателям доступ к гигантской базе знаний, которую мы формируем и поддерживаем в актуальном состоянии. Как и где искать менеджеров по продажам, каковы критерии их отбора, примеры тестовых заданий, скрипты и конверсии по воронке продаж и даже форму заявки курьерам и многое другое мы собрали в отдельное хранилище. И теперь всю эту информацию можно было открыто и легально приобрести, чтобы спокойно применять для развития своего бизнеса.

Мы подробно расписали наше коммерческое предложение, что конкретно франчайзи получает при оплате: нашу бизнес-модель, технологии, которые мы используем, и так далее. Записали видео на YouTube о том, как подключиться к франшизе. Дали рекламу со ссылкой на раздел нашего сайта, где лежат все материалы, включая ролик. И если гостя заинтересует предложение, он может задать дополнительные вопросы.

И вопросов было много! Мы их собирали, готовили ответы, структурировали, таким образом формируя базу знаний — и для самих себя в том числе. Весь этот ценный фонд очень полезен, когда в агентство приходят «новобранцы» и нужно быстро ввести их в должность, познакомить со спецификой работы. И руководители, и сотрудники могут найти в этой базе всю необходимую информацию о бизнес-процессах нашего агентства. Удобно!

Как результат, предприниматели из разных городов начали обращаться к нам, чтобы стать представителями агентства «Медор». Желающих становилось все больше, и в какой-то момент стало ясно, что работать с ними за маленький прайс уже невыгодно. Поэтому мы подняли ежемесячные платежи представительств (несильно — до 1500 долларов). При этом для тех партнеров, которые успели войти в про-

грамму на первоначальных условиях, сохранили прежний, невысокий уровень выплат нам.

Таким образом у нас появились новые точки на карте: Магнитогорск, Челябинск, Владивосток... Одновременно по франшизе работало на пике 18 представительств.

Конечно, без конфликтов с партнерами не обошлось. Некоторые предприниматели занимали позицию: «Я вам плачу, а вы обеспечиваете нам рабочий бизнес». Но мы не собирались оказывать дополнительный сервис в убыток себе. И честно скажу, предоставление франшиз скорее тешило наше эго, чем увеличивало доходы. Для роста прибыли это была так себе идея.

Раньше у нас была амбициозная мысль: открыть филиалы во всех 85 регионах России, а также в странах СНГ, а затем и в ключевых городах мира. Итого, по нашему плану, должно было работать 200 точек агентства «Медор» по всему земному шару, которые со временем стали бы сетью дружественных компаний и оказывали друг другу помощь в своих регионах.

Например, какой-нибудь доктор Левин из США решает выйти на российский рынок. Он ищет, кому поручить рекламную поддержку своего бизнеса и видит: «Вау! У “Медор” представительства и в Нью-Йорке, и в Варшаве, и в Москве. Конечно, к ним и пойду». Российские франчайзи могли бы рассказать о себе, каждый — в своем регионе. А мы им скажем, где именно стоит размещаться, чтобы весь город видел рекламу клиента — на каких щитах, ТВ-каналах и т. п. А то, может, эффективнее будет граффити нарисовать на каком-нибудь популярном «пятачке», где весь город тусуется? Учет всех «местных нюансов» повышает «выхлоп» рекламы и, соответственно, удовлетворенность клиента.

Ну как? Ничего себе такой замысел? Ни черта не вышло... (во всяком случае пока что).

Почему же эта блестящая идея — открыть 200 представительств — не осуществилась?

Наша стратегическая ошибка заключалась в том, что мы

установили слишком низкую плату за франшизу. Неоднократно замечали, что когда люди платят за товар или услугу копейки, то относятся к этому безответственно. Зато требования клиента растут, и в следующий раз они попросят большего за еще меньшие деньги!

Проще говоря, в какой-то момент стало ясно, что каши тут не сваришь. Мечту о мировом господстве корпорации «Медор» пришлось отложить. Кто знает — быть может, еще вернемся к этой затее позже.

Как бы то ни было, франшизу мы продаем до сих пор. Что же получает ее покупатель?

Во-первых, право на использование товарного знака «Медор». При этом он, как наш официальный представитель, должен соблюдать четыре правила:

— не обманывать клиентов,
— не обманывать сотрудников,
— не обманывать подрядчиков,
— и последнее: быть на связи, отвечать на звонки и заявки.

Если эти правила нарушаются, то мы, ничего не компенсируя, расстаемся. То есть, как только возникает любое «кидалово», говорим: «До свидания». Потому что репутационные риски намного важнее, чем любые деньги. «Береги честь смолоду», — как говорил известный литературный герой.

Да, мы неоднократно сталкивались с ситуацией: клиент звонит в представительство, а трубку не берут и далее не перезванивают. Тогда человек заносит в свой личный черный список не только региональный филиал нашей компании, но и весь «Медор» как таковой и больше никогда не обращается ни в один из наших офисов. То есть негативный имидж одного из филиалов распространяется, как вирус по организму, на всю сеть и губит образ компании в целом.

О нарушении условий франшизы узнать просто: клиенты периодически жалуются в главный офис, и мы сами контролируем качество работы сети. Если качество работы не отвечает

нашим корпоративным критерием — значит, пора прощаться с таким «абонентом». Вот и весь фокус. Сейчас мы вполне удовлетворены взаимодействием с франчайзи и видим с их стороны уважительное отношение к нам, как партнерам. Эти люди действительно понимают, за что платят роялти.

В любом случае, основной вывод, который можно сделать из этой истории: в наше время бизнес — это уже в меньшей степени офис, намертво привязанный к точке на карте. В первую очередь, это сайт и используемые технологии. Все больше информации находится в облачных хранилищах, проекты успешно ведут команды на аутсорсе. Как результат, у таких интернет-гигантов, как Facebook, отдел продаж может находиться где угодно, в любой точке мира. Главное, чтобы сотрудники, клиенты и подрядчики были довольны!

Глава 4. Мани, мани, делай мани

Скупой платит дважды

Расскажу-ка я вам одну поучительную историю. Сотрудничали мы однажды с Сергеем и его компанией-застройщиком, которая позже, в 2016 году, обанкротилась (по официальной версии). Но на тот момент это была весьма успешная организация.

Я смотрел на Сережу и его бизнес-партнера, удивляясь: вроде совсем молодые ребята, а такой мощный бизнес воротят! Сам Сергей был богаче меня раз в двадцать, на каждую деловую встречу приезжал на новой крутой «тачке» или дорогущем мотоцикле. Но сам при этом был лишен любых понтов. Разговаривал с нами «по-простому», будто мы с ним в одном дворе выросли. Высокий, плечистый, спортивный… Всем своим видом он располагал людей к себе.

В общем, мы до такой степени сработались с Сергеем, что стали размещать его рекламу на 35 000 долларов в неделю в одной только прессе.

Как-то раз я ему звоню и говорю:

— Сереж, я твою рекламу не поставлю на этой неделе.
— Ты чего? Почему?
— Знаешь, мне не нравятся макеты.
— И что?! А мне нравятся!
— Ты хоть понимаешь, что у тебя не будет отдачи?!

Чтобы вы понимали: мы с ним работали на открытой комиссии 15%, то есть выбивали для его компании лучшие условия и получали свою долю. То есть, я отказывал Сергею себе в убыток!

Он:
— Ты чего там о себе думаешь?
Я:
— Поверь мне, я давно в рекламе! Лучше сейчас тормозну эту историю на неделю, на две, и мы сделаем хороший качественный продукт.

Сергей в итоге отдал разработку дизайна макетов студии Артемия Лебедева и заплатил им в три раза дороже, чем запросили бы мы.

Я, конечно, объяснял ему, что для нас его фирма — важнейший клиент, ведь она приносит половину всего финансового оборота нашего агентства (да, на тот момент было именно так). Ну а что? На тот момент так все и было, я отдавал себе в этом отчет.

Сказал прямо:
— Сережа, мы практически молимся на тебя. Ты для нас бизнесообразующий клиент, единственный и неповторимый! А для Лебедева — один из тысячи.

На что получил такой ответ:
— Понимаешь, когда покупаешь самое дорогое, то получаешь качество выше среднего. Моя машина стоит шестнадцать миллионов, и она гораздо лучше, чем любой обычный автомобиль.

И я запомнил это правило. Позже не раз убеждался сам, что оно работает. Так что да — весомый аргумент, чтобы от-

казаться от сотрудничества с нами в пользу более крутой организации. Тогда это было действительно так.

Мне мама еще в детстве повторяла фразу, которую приписывают Ротшильду: «Мы не настолько богаты, чтобы покупать дешевые вещи». И в самом деле, если вы выбираете дорогой продукт, он, по крайней мере, гарантированно не окажется низкосортным. Не самая простая логика, да и я сам, как вы видите, добрался до нее не сразу. Но годы, прошедшие с того нашего разговора, показывают: покупать только дорогостоящие товары и услуги — это имеет смысл, определенно.

Еще я понял, что соблюдение этого правила экономит время. Например, прихожу в ресторан поужинать и вижу в меню салаты с разбросом цен от 2 до 10 долларов. Какой заказать? Конечно, самый дорогой. Зачем тратить время на выбор, если салат за 10 долларов по-любому окажется вкусным и наверняка мне понравится? А вот блюдо в два-три раза дешевле может и разочаровать.

Честно скажу: аксиома «Скупой платит дважды» никогда, ни в одной ситуации меня не подводила. Когда нужен новый телефон, я покупаю самую современную и дорогую модель, потому что она стопроцентно оправдает все мои ожидания и прослужит долго. Разумеется, есть вероятность, что я смогу получить то же самое качество, купив другую модель, за меньшие деньги. Но для этого мне придется долго изучать характеристики, читать обзоры, сравнения и отзывы… будто мне заняться больше нечем. После того, как перелопачу массу информации, я, конечно, стану экспертом в области мобильных телефонов, но зачем? Уж лучше потрачу это время на решение рабочих задач (и заработаю больше).

То же самое касается и покупки машины. Я просто выбираю максимальную комплектацию и не заморачиваюсь. Может быть, какие-то «примочки» никогда не использую и где-то переплачу, но при этом сэкономлю кучу времени и сил на исследовании рынка и с высокой степенью вероятности буду доволен.

К чему это все? Давайте расскажу — на этом правиле осно-

ван принцип: платить сотрудникам компании «Медор» зарплату выше рынка. Как еще мы получим хороших специалистов?

Конечно, есть разные подходы к мотивации работников. Наш базируется на честности. В уставе компании черным по белому написано, что бизнес создан с целью получения прибыли, обогащения учредителей и бенефициаров. Все по-простому и честному. Там нет слов «хотим изменить мир», «сделать людей более счастливыми» — того, чем некоторые бизнесмены-миллиардеры пытаются подкупить своих работников. И получается, что люди вкалывают за идею, получая при этом копейки. Кому-то это нравится, но мне такой подход не по душе.

Есть еще компании, которые завлекают потенциальных сотрудников своим внешним видом. У них крутой дизайнерский офис в бизнес-центре класса «А». В буквальном смысле «из нашего окна площадь Красная видна»! И соглашусь, есть организации, которые действительно меняют мир — в них работают гениальные ученые, а помогают им подлинные фанаты своего дела. Бывают и фирмы, представляющие собой сборище друзей. Все вопросы там решаются за бутылочкой красного или белого... Много разного бывает...

Мы же прямо говорим: «Ребята, наша цель — большие деньги, и это классно». При этом речь не идет о нарушении законов, нравственных или государственных. Уверен, что можно хорошо зарабатывать безо всякого «кидалова». Пример нашего бизнеса это доказывает.

В общем, мы трудимся сугубо ради прибыли и не скрываем этого ни от клиентов, ни от подрядчиков, ни от будущих сотрудников. Чем более качественную рекламу делаем, тем больше платят нам заказчики. Они, довольные высоким сервисом, становятся нашими постоянными клиентами, рассказывают о нас коллегам по рынку и знакомым — так и приводят новых заказчиков. Предельно простая логика.

Наш клиентский портфель растет в том числе за счет того, что маркетологи, довольные сотрудничеством с нами, продолжают обращаться за комплексными рекламными услугами, меняя места работы. При этом их прежние работо-

датели тоже продолжают работать с нами. Вместе с этим растет и наша экспертиза в клиентских продуктах.

Например, сотрудник маркетингового отдела одного нашего заказчика работал в Domino'sPizza, а потом перешел в «Додо Пицца». Таким образом у нас появилось два завсегдатая вместо одного. С одной стороны, лояльный к нам человек из «Додо Пицца» продолжил заказывать рекламу у нас. А с другой, на его место в Domino'sPizza пришел новый сотрудник, который не стал изобретать велосипед и, как и его предшественник, тоже стал работать с нами. И вообще, постоянно быть в хороших отношениях со всеми, с кем получилось их наладить, — это еще один наш принцип. Распространяется он и на сотрудников, которые покинули наши ряды.

Мы мотивируем сотрудников и клиентов не какими-то призрачными идеями по изменению мира, а честностью, ясной целью, конкретными результатами и отличной системой вознаграждения для команды. А если ушел в свободное плавание — давай станем партнерами и продолжим зарабатывать вместе!

Звездная команда «Медор»

Каков же он — потенциальный сотрудник нашей компании? Если вкратце: честный, не склонный к интригам, замотивированный на результат. Он любит деньги, но при этом остается на 100 % порядочным.

Здесь важно не переступить тонкую грань. Некоторые люди так сильно жаждут прибылей, что готовы ради них жертвовать качеством продукции и клиентским сервисом, ведут подковерные игры и обманывают работодателя. Такие в нашей команде, даже если случайно туда попадают, надолго не задерживаются. И наоборот, люди, нацеленные на результат в долгую, всегда оказываются в выигрыше и сами.

Олег Круглов,
бывший сотрудник агентства «Медор», ныне предприниматель:

Я согласен с этой мыслью. Если ты берешь на себя какую-то инициативу, то будь любезен, соответственно, возьми и ответственность за результат. Если не справился — извини, значит, ты не подготовился к этому вопросу. Но опять же, за провалом не следуют непонятная критика или карательные санкции. Олег Крутько всегда входил в ситуацию, понимал человека, давал ему возможность исправиться и устранить недоработку. С этой позиции его влияние как руководителя на жизнь агентства очень правильное и эффективное. Я точно так же руковожу своими работниками и бригадами.

У меня сейчас небольшое агентство, которое берет субподряды на разного рода декоративное оформление помещений. Соответственно, есть корпоративные клиенты, предъявляющие особые, специфичные, премиальные требования, а есть обычные заказчики с простыми запросами. В первом случае мы работаем по проекту, подаем серьезную документацию. А индивидуальные заказчики обычно присылают примерное изображение того, что хотят увидеть: например, рисунок декоративного покрытия. И мы это воплощаем.

В ситуации с Олегом Кругловым мне до сих пор обидно из-за того, как все произошло. Я пошел тогда на поводу у работяг, которые не особо заморачивались и не желали нести ответственность за свои ошибки. Они могли испортить материалы или сделать совсем не то, что хотел заказчик. Я относился к этому спокойно: ребята сделали ошибку — ну и ладно, запороли материала на 200 или даже на 1000 долларов — ну и черт с ним, кто не ошибается! Был очень-очень добрый. Олег Круглов же говорил, что надо всех лентяев гнать поганой метлой и набирать добросовестных людей.

Я допустил ошибку, распределив сотрудников по принципу «свой —чужой». То есть тебя я знаю три года, ты молодец, а вас — всего три месяца, посмотрим, что из вас полу-

чится. Поэтому работникам я доверял больше, чем Олегу Круглову, который только недавно к нам устроился.

Олег требовал высокого качества реализации, это была абсолютно правильная позиция. Я тогда не встал на его место, не проявил должной поддержки, когда он говорил: «Надо уволить этого, надо уволить того, они, мягко говоря, бездельники и вредители!»

Олег стал заниматься достаточно интересными заказами, но они требовали не конвейерного производства, а индивидуального подхода. Поэтому он не смог раскрыться у нас на производстве, ведь я не предоставил ему должной возможности.

Олег Круглов:

Ну, в любом случае хорошо то, что хорошо заканчивается. Моя работа в агентстве «Медор» на какое-то время перешла в партнерство с ним же. Я увидел для себя подходящую нишу в том, что сам монтирую свою же продукцию, которую изготавливаю, потому что многие исполнители делали это некачественно. Я нашел сотрудников, которых всему научил, добился от них требуемого качества исполнения работы, и цикл замкнулся: от принятого заказа и разработки дизайн-проекта до воплощения его физически на объекте.

На 2021 год я работаю, в большей степени, с загородной недвижимостью, благодаря тенденции людей в пандемию перебираться в деревни и на дачи. Обнаружил, что загородное строительство — очень интересная ниша, которая, в принципе, не занята или занята недостаточно качественными исполнителями. Одна из сфер, которой я занимаюсь: обустройство жилья по системе «умный дом». Начиная от канализации и заканчивая выработкой электроэнергии, полностью автономной от электросетей. Ставим солнечные батареи, ветряки, системы переработки воды из грязной в чистую по замкнутому циклу. И всеми этими процессами человек управляет с помощью одной кнопки на смартфоне.

Данные услуги уже есть на рынке, но в разрозненном виде, специалисты и стандарты везде разные. Объединив их в одну упаковку, в единый продукт, мы получаем хорошее, дорогостоящее, премиальное предложение. Оно индивидуальное, затратное по силам и специалистам, требующее повышенного внимания, но маржа очень интересная.

Да, к нам приходят те, кто получает удовольствие от своей деятельности. А также, чего греха таить, от зарабатывания денег. Главное, что наши люди всегда работают на максимум — с полной отдачей.

Например, наш звездный менеджер Тамара, которая переехала в Москву из Воркуты с тремя детьми. В столице она столкнулась с серьезной проблемой: где и как заработать достаточно денег, чтобы хватило и жилье снять, и детей прокормить — у одного из которых вдобавок ДЦП?

И ради своей семьи Тамара стала «пахать» с утра до ночи. Сейчас она ведет миллионные контракты, у нее появился любимый мужчина, с которым они познакомились, к слову, в нашей же компании. Детей у Тамары теперь четверо.

Вот что бывает, когда талантливый, трудолюбивый — словом, идеальный во всех отношениях — сотрудник попадает в компанию, которая идет ему навстречу и позволяет полностью реализовать свой потенциал!

Тамара Гаева,

руководитель направления,
сотрудник «Медор» с 2010 года:

Однажды я поняла, что в своем маленьком городке мне некуда расти. Задыхаюсь! Хочется же развития, полета.

На одном сайте увидела нужные мне вакансии, а с ними — и возможности для реализации моих огромных амбиций. Отправила Олегу Крутько резюме, потом позвонила сама и убедила его со мной встретиться. Села на поезд, приехала в Москву и сразу с вокзала — сюда, в «Медор»!

Поначалу было сложно разобраться, что здесь вообще происходит. Но справилась с одним, вторым проектом. Познакомилась с ребятами, они стали подсказывать. Так и пошло дело — до сих пор тут и уходить не собираюсь!

Как уже было сказано выше, наши менеджеры по работе с клиентами получают не процент с продаж, а фактически долю в компании. Они зарабатывают до 30% от маржи. Остальное идет на формирование фонда заработной платы, налоги, аренду офиса, рекламу, продвижение и так далее. Мы платим людям ровно столько, сколько они заслужили, фактически даем им возможность зарабатывать без ограничений. В результате они довольны, замотивированы и готовы трудиться на «Медор» и десять лет подряд, и двадцать. А по сути — не на компанию даже, а на себя, но с нашей помощью.

Чтобы не быть голословным, вновь попрошу высказаться своих боевых товарищей, благодаря которым «Медор» по сей день находится в топе и продолжает расти, завоевывая новые направления. В общем-то, да: бизнес — это в каком-то смысле война. Здесь каждый, как и на поле битвы, выполняет свою функцию и сражается ради общей победы. Очень важно чувствовать рядом с собой надежное плечо своего смелого и честного сослуживца! Лично я счастлив, что в агентстве меня окружают именно такие люди.

Елена Регида,

менеджер по работе с клиентами,
сотрудник «Медор» с 2016 года:

Вам интересна сфера, в которой вы работаете? Нравится, что зарплата зависит лично от вас? Не боитесь сложностей, временных проседаний дохода? Тогда у вас все в «Медоре» получится.

Еще, конечно, важно верить в себя, в свои силы, иначе однажды придется искать новое место работы.

А как же поверить в свои силы? Не сравнивать себя

ни с кем. Не стоит считать, что если у кого-то что-то получается лучше, чем у вас, то это значит, что он хороший, а вы плохой.

А еще, мне кажется, секрет кроется в любви к своей работе. Даже если вы делаете хотя бы что-то минимальное, то в любом случае придете к результату, пусть поначалу и небольшому. Хоть что-нибудь у вас да получится. Не добиваются никакого успеха лишь те, кто не предпринимает вообще ничего. Что как раз и происходит, если ваша работа вам неинтересна.

А если дело нравится, и вы двигаетесь в определенном направлении, то к чему-то значимому обязательно придете. Повторюсь: не сравнивайте себя ни с кем, ведь это только ваш путь.

Алена Маринина,
руководитель отдела продаж,
сотрудник «Медор» с 2007 года:

Согласна с Еленой, верить в себя — это важно. Я пришла в компанию в 2007. На собеседовании Олег Крутько сказал прямо: «Нам нужны только мощные "продаваны". У вас — три звонка, сделаете две продажи — возьму вас», — и протянул мне телефонную трубку. У меня получилось!

А на второй месяц работы я смогла осуществить очень крупный проект, благодаря которому моя зарплата в итоге стала шестизначной (если в рублях). Этот успех дал большой импульс к развитию — и я для себя решила, что уже точно остаюсь. На премию ту купила хороший автомобиль.

В «Медор» несколько отделов продаж. И мы, скорее, друзья, потому что конкурировать друг с другом, считаю, глупо. Мы делаем одно дело и должны помогать друг другу в лю-

бых ситуациях, как в личных, так и в рабочих. Дружеские отношения ценнее любых денег. Все потому, что взаимопомощь и взаимовыручка выгодна и для компании.

Например, у нас есть отделы, которые специализируются на чем-то конкретном: на производстве стендов, полиграфии, рекламе в СМИ и т. д. Если мы делаем комплексный проект для крупного клиента, то подключаем в нашу рабочую группу менеджера из другого отдела, который владеет информацией лучше, чем мы. Допустим, если нужен классный стенд или высококачественная полиграфия. Конечно, мы даем менеджеру премию за участие в проекте — это правильно.

В итоге все довольны: кто-то получает деньги, кто-то опыт. А компания выигрывает, потому что справляется со сложным проектом, требующим особого уровня качества. И клиент счастлив: он получил то, что хотел, в идеальном виде, вовремя и качественно.

Я, как вы помните, сам в свое время пережил ситуации, когда работодатель меня обманул и не отдал мои честно заработанные деньги. Поэтому на старте бизнеса дал себе слово, что в собственной компании так поступать с сотрудниками не буду. Как бы тяжело и сложно ни приходилось, на какие великие проекты мы бы ни замахивались — всегда будем выплачивать людям заслуженное вознаграждение. Таково наше кредо.

Где мой миллион?

На создание системы мотивации, основанной на процентах со сделок, нас подтолкнули ошибки, которые мы изначально допускали при назначении окладов.

Начиналось все с того, что мы нанимали людей, основываясь только на впечатлении, полученном на собеседовании. И случалось такое, что потенциальные сотрудники как бы втирались к нам в доверие и буквально «разводили» на высокие заработные платы. Например, сразу просили очень

высокий оклад, а проценты и премии их не особо интересовали, и бывало такое, что мы соглашались — срочно нужны были толковые спецы, а люди умело убеждали, что это именно они.

Печальным оказался опыт сотрудничества с руководителем нашего интернет-магазина, результатом которого стала просадка прибыли проекта со 100 000 долларов на старте до минус 40 000 в конце. Проще говоря, интернет-магазин начал приносить реальные убытки.

Сейчас мы осознаем, что проблема заключалась не в том, что сотрудник оказался плохим руководителем, а в его мотивации. Человек работал сугубо за оклад, нанимал людей, но не отслеживал показатели бизнеса. Зачем, если зарплата ему и так гарантирована?

Решение подсказал мой сосед, который как-то сообщил мне, что в крупных компаниях нет окладов в 3000 долларов и выше. Они устанавливают сотрудникам приемлемый оклад, а остальные надбавки выплачивают по выполнению KPI (KeyPerformanceIndicator — ключевой показатель достижения целей). То есть сколько человек сделает, столько и получит.

У меня уже возникала подобная мысль, а после разговора с коллегой она окончательно оформилась. И мы решили ввести такую схему и у нас в «Медор».

Наши сотрудники, нынешние и прежние, отзываются об этой системе крайне положительно. Чтобы не быть голословным, передам слово одному из них: лучшему менеджеру «Медор», добившемуся максимальных показателей по выручке и зарплате, — Владимиру Черкасову. Он достиг уровня начальника отдела по диджитал-коммуникации, читал лекции в «РИА Новости», работая в «Медор».

Владимир Черкасов,

сотрудник агентства «Медор» с 2008 по 2015 гг., в настоящее время — сооснователь группы компаний «Приятно» (https://приятно.com), в которую входит студия декора, студия авторских событий, онлайн-магазин и сеть салонов подарков:

Школа жизни, школа бизнеса... Место, где можно развиваться, подниматься, зарабатывать деньги, если ты этого хочешь, конечно. Место, которое помогает понять, какой ты человек — сильный или слабый, и как ты можешь проявить свои возможности. Вот что такое «Медор».

Попал я сюда, можно сказать, нечаянно. До этого долгое время работал в консалтинге, получал там 1000 долларов, и решил попробовать себя еще и в рекламе. Пришел по объявлению и... в первый месяц заработал 200 баксов. Хорошая карьера? Пока что не очень...

Но я же упертый по жизни, поэтому решил: «Останусь и добьюсь всего». Добивался три года, пока наконец не понял все нюансы и не начал активно наращивать объемы продаж. Предложил Олегу заняться направлением «Управление репутации в интернете и соцсетями». Тогда это еще мало кому было интересно, никто особо не хотел в этой области продвигаться. Олег тоже сказал: «Это глупость, никому особо не нужно. Есть реклама на остановках, билбордах — вот ее и продавай».

В итоге я все-таки продал и организовал качественное продвижение в социальных сетях для компании DV, это немецкая косметика. Показал результат Олегу, продемонстрировал маржинальность. Он сказал: «Круто!» — и я продолжил развивать это направление.

Вообще, у любой организации есть этапы развития: подъем, падение, стабилизация. Я попал в период, когда агентство находилось на резком подъеме, и я ощущал себя частью этого движения. Когда я только пришел, в пять часов вечера все играли в Counter-Strike и в Quake III Arena и ни

о чем больше не думали. А когда увольнялся, у агентства уже была сеть франчайзи по России, отделение в Петербурге, крупные проекты, более семидесяти сотрудников. Вот она — динамика эволюции компании. И это, в первую очередь, заслуга коллектива.

Теперь расскажу, как мы перестроили систему найма. Сначала, конечно, проводим собеседование. Смотрим, как выглядит человек, как говорит, как составил резюме. Если по предварительным критериям он подходит, то ему предстоит проработать несколько тестовых дней (с предыдущего места работы мы советуем пока не увольняться). Этот небольшой испытательный срок при этом также оплачивается.

Если соискателю все понравится и нас его работа устроит, мы назначим ему фиксированный оклад. А по оставшейся части вместе с кандидатом составляем систему KPI — список целей, которые он будет достигать в дальнейшем.

То есть приходит в «Медор» человек с желанием трудиться за 10 000 долларов в месяц. Пожалуйста! Некоторую часть мы выделим окладом, но основные деньги зарабатывай сам, процентами со сделок. Если действительно этого хочешь, конечно. Сразу становится ясно, кто человек дела, а кто дальше абстрактных фраз явно не пойдет.

Есть кандидаты, которым такая система не нравится, они заявляют:
— ***У меня высокий уровень расходов. 5000 долларов в месяц — это для меня минимальная зарплата!***

Мы не возражаем:
— Напишите подробный план, что конкретно вы собираетесь сделать за эти деньги. Как только выполните назначенные вами же показатели, мы с удовольствием выплатим вам желаемую сумму.

Теперь поговорим о том, как устанавливаются KPI для уже работающих сотрудников.

Например, айтишник ставит задачу автоматизировать работу бухгалтерии. Он указывает срок, за который достиг-

нет результата, расписывает по пунктам свои действия, и мы договариваемся о сумме премии: например, 2500 долларов. При этом вознаграждение выплачивается, только когда задача выполнена полностью. В редких случаях выплату премии можно разбить на этапы: так, автоматизация бухгалтерии может быть разбита на 5 блоков по 500 долларов за выполнение каждой из технических задач. Но обычно никакой промежуточной премии нет. Нужен конечный результат!

Разумеется, иногда возникает конфликт интересов: когда сотрудник за поставленный срок выполнил лишь половину работы и, соответственно, требует половину обещанных денег. Он, конечно, молодец, что сделал хоть что-то, но... остальную половину кто будет доделывать? Нам в компании нужны люди, которые адекватно оценивают сроки реализации своих планов и укладываются в них. А если что-то идет не так — будь любезен, сообщи об этом начальству как можно скорее, не молчи! Согласитесь: когда руководитель узнает о промахе своего сотрудника от третьего человека — клиента или подрядчика, ситуация получается скверная.

Кстати, когда я сам работал менеджером по продажам, клиенты часто оставляли мне чаевые сверх прайса. Допустим, реклама стоила 1000 долларов, а заказчик накидывал мне еще 150. И не просто так, а за хорошую работу, за высокий клиентский сервис — я всегда вовремя предупреждал его, если вдруг реклама по тем или иным причинам не вышла в срок. Клиенту не приходилось сидеть по два дня у телефона в ожидании звонков с заказами — и удивляться, почему их нет. Проще говоря, бонус был за человеческое отношение и принцип работы вдолгую.

Или, бывало, я обнаруживал, что в газете указали неправильный номер телефона, перепутали рубрику, а то и вообще не поставили наше объявление — тогда первым делом, опять-таки, сообщал обо всем клиенту. Признавался, что это мой «косяк», моя вина, и я расплачусь за это из своего кармана, а в качестве компенсации — следующее размещение за наш счет. То есть честно признавал свои ошибки. Это ценится людьми, подобное отношение, к сожалению, довольно редко можно встретить.

Так я на своем примере убедился: тот, кто качественно и честно выполняет свою работу, без денег не останется. Поэтому имею полное право требовать того же самого от своих сотрудников. Благо, они со мной по этому вопросу никогда не спорят.

Евгений Воробьев,
бывший сотрудник «Медор»,
ныне успешный предприниматель:

Я не знаю ни одного человека, кто сказал бы, что в этой компании его кинули, не выплатили зарплату либо как-то еще поступили нехорошо. Так что главное, чем запомнился мне «Медор», — это человеческое отношение к сотрудникам.

Важный момент: если взять «медоровскую» цепочку развития карьеры, то часто бывало так. Люди приходили, набирались опыта. Потом некоторые уходили и строили свои компании. С разной успешностью, но тем не менее. И дальше... все повторялось — сотрудники уже вновь созданных бизнесов шли в свободное плавание! То же самое произошло и с моим бизнесом (возможно, сработала карма): одна наша сотрудница уволилась и открыла собственную фирму, теперь тоже занялась выставочным оборудованием, пытается с нами конкурировать. Посмотрим, что у нее выйдет. Обиды не держу, наоборот — интересно, что из этого всего получится!

Кстати, все, кто уходил из «Медор», расставался с Олегом Крутько и другими сотрудниками по-дружески. Никаких сожженных мостов! Крепкие товарищеские связи сохранялись. Мало того, все, с кем я периодически сотрудничаю, так или иначе связаны с агентством «Медор» и вышли из его стен либо в мое время, либо чуть позже.

Листовки для президента

Помните старую школу продавцов, воспитанную на исходящих звонках? Таких людей, поражающих упорством

и настойчивостью, наверное, уже не найти. Они просто открывали «Желтые страницы» и «Из рук в руки» (были такие телефонные справочники с информацией о предприятиях и организациях) и упорно обзванивали все компании подряд, предлагая им товары или услуги. Раз фирмы дают рекламу — значит, у них есть деньги, логично?

Если же в отдел «холодных звонков» поступала входящая заявка, продажа совершалась мгновенно, а в компанию тут же поступали средства. При этом менеджер делал комплексную продажу, то есть предлагал клиенту максимум услуг. И заказчик светился от удовольствия: вот это сервис!

Сейчас мы наблюдаем противоположную картину: сплошной поток входящих звонков, настолько плотный, что клиентские менеджеры порой стремятся как можно быстрее озвучить цену на запрашиваемую услугу, не вникая в суть проблемы, не выяснив, как сейчас модно говорить, болей клиента.

Ниже я озвучу идеальную сделку, которую мы используем для обучения сотрудников. Итак, звонит клиент и говорит, что ему нужно расклеить листовки. Следует правильный вопрос менеджера: «Зачем?» То есть он не спрашивает, где расклеить и какие конкретно, не сообщает сразу, что заказ обойдется клиенту в три рубля за листовку. Настоящий профессионал выясняет, какой результат хочет получить клиент.

Через двадцать минут разговора выясняется, что заказчик — представитель крупного государственного холдинга, и его цель — включить в управленческую структуру пенсионного фонда своих людей. Идея заключается в том, чтобы расклеить листовки в Барвихе. Живущие там представители политической элиты, дескать, увидят их и задумаются: «Что же в пенсионном фонде происходит?» Заглянут к ним, а там — бардак. Тогда и снимут с должности руководителя, а на его место поставят наиболее достойных кандидатов...

Звучит смешно? А ведь это был реальный запрос. Клиенты часто предлагают такие, мягко сказать, неочевидные задумки.

Грамотный менеджер на это отвечает: «Подождите! Для того чтобы президент или глава правительства узнали о том, что в пенсионном фонде творится бардак, им об этом должен сообщить пресс-секретарь или другие люди из ближнего окружения. Они, в свою очередь, черпают информацию из СМИ, а не из листовок. Поэтому нужно действовать через телевизор. Сделаем «джинсу» (то есть заказной сюжет), позовем пенсионеров, чтобы они рассказали о своих проблемах. Телевизионщики приедут, снимут и покажут ролик на федеральном телевидении. Тогда президенту принесут эту новость в папочке, и ваш план, может быть, сработает. Хоть шансы появятся. Но стоит это не 250 долларов, как за расклейку листовок, а 60 000!». Кстати, это реальная сделка, которую я провёл в 2004 году, неплохо тогда заработал, а руководство крупного пенсионного фонда ещё не раз поменялось с тех пор. Корпоративные войны, что поделаешь.

Когда вы начинаете правильно разговаривать с клиентом, то быстро понимаете, что именно можно предложить ему для притока заявок. Например, клиент запросил рекламу в метро. Грамотный менеджер смотрит на сайт его фирмы и видит: время, когда покупатели могут сделать заказ, ограничено — с 11 до 16 часов. Значит, нужно посоветовать клиенту увеличить время работы с 8 до 23, а также заменить на сайте фотографии товаров на более качественные. Эта стратегия сработает лучше, чем реклама в метро. И принесет клиенту намного больше заказов.

За подобную консультацию и реализацию проекта хороший менеджер возьмет с клиента не 30 000 долларов, как за рекламу в метро, а всего лишь 500. В результате заказчик получит в два раза больше звонков и при этом существенно сэкономит. Цели выполнить все его просьбы, не вникая в их суть, и просто получить при этом побольше денег, мы не ставим!

В целом же, существует несколько причин, по которым компании-клиенты обращаются в рекламное агентство. И их тоже необходимо учитывать.

Первый вариант.
Компания-клиент сконцентрирована на стратегии своего бизнеса, ей важно догнать и опередить конкурентов. У нее нет времени самостоятельно заниматься медиа закупками, сувенирной продукцией, ведением рекламных компаний в сети интернет, макетами и всем прочим. Она передает в агентство свой план маркетинговой активности и готова платить за его воплощение. Методы реализации менеджер рекламного агентства выбирает сам и согласовывает с представителем компании-клиента.

Второй вариант.
Компания-клиент четко знает, чего хочет, и обращается с конкретным запросом: например, нанести логотип на партию футболок. Менеджер агентства делает расчет и сообщает цену клиенту. Тот может начать звонить в другие агентства и сравнивать, у кого дешевле. Конечно, чисто по деньгам заказчику выгоднее обратиться напрямую к производителю, но и сервис он, скорее всего, получит невысокий. Впрочем, такие самостоятельные клиенты встречаются часто (в силу их неопытности в данном вопросе). Стоит большого труда убедить их переложить все заботы на плечи рекламного агентства. Ну, либо нужно подождать, когда они сами «нахлебаются» и вернутся в другом настроении.

И есть третий вариант, самый сложный.
Руководство компании-клиента ставит своему отделу маркетинга четкую задачу: обеспечить, например, две тысячи заявок в месяц. На это выделяется бюджет. Руководитель отдела маркетинга решает: запустим рекламу на автобусах, это точно сработает. В итоге рядовой специалист из этого отдела ищет агентство, которое разместит рекламу на максимальном количестве автобусов за минимальную цену.

Таким образом, задача изменилась. Было: «Получить две тысячи заявок в месяц», стало: «Наклеить рекламу на сорока автобусах, причем как можно дешевле». С этим сотрудник отдела маркетинга и обращается в рекламное агентство. Напоминает политику Никиты Сергеевича Хрущева: надо посадить кукурузу? Отлично! Сожжем всю рожь, на ее место и посадим!

Понятно, что, если менеджер агентства не выяснит, какова была исходная задача, и ограничится поверхностным запросом, рекламная кампания наверняка обречена на провал. Тем более если ради вожделенной экономии скорее всего будут выбраны полупустые автобусные маршруты.

То есть правильный путь менеджера — поговорить с клиентом, выяснить, что ему на самом деле требуется, и предложить комплексное решение, которое принесет ожидаемый результат.

Когда наши менеджеры работали в формате «узнал поверхностный запрос клиента и передал заявку эксперту направления», нам приходилось нанимать в штат все больше и больше людей — тех самых экспертов. К сожалению, не все из этих сотрудников обладали стратегическим мышлением — многие принципиально работали лишь в своей узкой области, пробирались по ней, как по туннелю, не интересуясь, что происходит в других направлениях и в компании вообще. О комплексном подходе к продажам и говорить нечего — его попросту не было.

К счастью, на момент написания этой книги ситуация изменилась.

Наши нынешние сотрудники прекрасно знают, как работать с людьми. Никогда не устану говорить им спасибо за это.

Впрочем, передам слово кое-кому из наших «ударников» рекламного труда. Им есть что добавить!

Ольга Наджарова,
руководитель рабочей группы,
сотрудник «Медор» с 2015 года:

Чтобы найти общий язык с клиентом, нужно мыслить, как клиент. Подбирая услуги для него, думать:
— Что бы я выбрала для своей компании на его месте? Какое направление?

Моя задача — не продать что-то, а предложить человеку то, что поможет достичь маркетинговых и бизнес-показателей.

Есть разные типы заказчиков, и к каждому необходим индивидуальный подход. Звучит, возможно, банально, но уж как есть. К некоторым следует относиться мягко, а с другими лучше, наоборот, проявлять чуть более твердую позицию. Но прислушиваться нужно ко всем, понимая, что клиент, как известно, всегда прав.

Думаю, в этом и состоит успех: чтобы слышать клиента и понимать, чего он хочет. Тогда заказчики возвращаются, и сотрудничество становится постоянным.

Конечно, иногда приходится выходить за рамки рабочего дня. Клиент оценит, когда вы остаетесь с ним на связи и в выходные, и в праздники. Да что там, мы и ночью можем что-то обсуждать по телефону. А в выходные дни, например, у нас обычно проходят съемки рекламы.

В общем, работа с клиентами — это целая жизнь!

Я успела это понять за годы работы в «Медор».

Молодец, Ольга. Полностью с вами согласен.

Глава 5. Искусство делать деньги

Штат распух — придется резать

Есть одна неприятная аксиома, с которой предстоит столкнуться каждому руководителю компании. Уже писал об этом, но на всякий случай повторю. В любой организации бюрократический аппарат растет вне зависимости от объемов производства, прибыли, оборота и любых других бизнес-показателей.

По этому поводу вспоминаю одну книгу, которая называется «Работа не волк. Руководство для Профессионального Бездельника», автор Крис Морран. На обложке забавная пометка: «Книга написана в рабочее время».

Прочитал ее в 2008 году. Автор раскрывает секреты того,

как ничего не делать на работе, но таким образом, чтобы окружающие при этом думали, будто вы заняты выше крыши. Первое правило — требовать себе помощника. Далее рекомендуется отвоевать отдельный кабинет (потому что якобы коллеги создают много шума), под любыми предлогами приходить на работу позже, а уходить раньше, обкладываться бумагами со всех сторон и так далее... Потрясающая книга, рекомендую любому руководителю! Она не только смешная, но и весьма жизненная.

Большинство ее, конечно, не читало, но некоторые «особо ценные» сотрудники действуют именно так, как описано в «Руководстве для Профессионального Бездельника». Как результат, зарплаты сотрудников растут, проектов масса, работа кипит. А где прибыль-то? Ее почему-то нет. И компания существует лишь благодаря тому, что в нее вкладывает и вкладывает деньги один человек — собственник бизнеса.

Ни для кого, думаю, не секрет, что организация прогрессирует лишь тогда, когда сотрудники достигают все больших целей и все время движутся вверх, образно говоря. Но часто происходит так: руководитель нанимает специалиста, и тот, едва вникнув в рабочий процесс, заявляет:

— Чтобы развивать направление, мне нужно три помощника. Наймите их, и вот тогда все будет хорошо!

Знаю, о чем пишу. В компании «Медор» тоже было время, когда мы обросли помощниками. У каждого менеджера был ассистент, а у того — свой помощник или даже два. Как я уже писал, штат неоправданно раздулся в полтора раза, и в конце 2014 года мы зафиксировали убыток в 23 000 долларов — а именно, это случилось в ноябре. Поясню на всякий случай: это в крупных международных компаниях итоги за прошедший год подводят в марте-апреле, представляя их в виде красивой презентации перед руководством. А в небольшом бизнесе понять, что наступила финансовая катастрофа, можно в любое время. Как это и произошло с нами в тот момент.

И я принялся за реформы. Очень жесткие.

Самое интересное — я тогда жил и учился в Торонто. И мой режим дня в то время выглядел так: до обеда я штудировал английский язык в кампусе, потом возвращался в гостевой дом (точнее, в комнату, которую арендовал через Airbnb). Спал часок и бежал на тренировку в зал. Приходил домой и до двух-трех часов ночи по местному времени решал по телефону рабочие вопросы с Москвой, записывал видеообращения к коллективу, запрашивал отчёты, сокращал бюджеты, кого-то увольнял за низкой эффективностью и так далее. Утром вставал и, невыспавшийся, опять отправлялся на занятия в языковую школу.

Вскоре соседи начали жаловаться, что я своими ночными разговорами мешаю им спать. Что поделаешь, в недорогом guesthouse весьма тонкие стены...

Теперь конкретно о том, что я делал и как выводил «Медор» из кризиса.

Первым делом срочно составил список задач: кого-то уволить, кому-то сократить зарплату, отказаться от половины помещений, ввести НДС в договоры с заказчиками и так далее. То есть стал «резать косты» (costs — расходы) и следить, как это скажется на итоговых цифрах.

РэйДалио в своей книге «Принципы. Жизнь и работа» пишет, что резать косты — веселое занятие. Но в реальности весельем и не пахло. И в ответ на письмо со списком мер по спасению компании я получил от директора заявление на увольнение по собственному желанию. В итоге огромную часть работы по уменьшению затрат мне пришлось проводить самому, удаленно, из другой части света, работая по ночам!

С НДС вышла отдельная интересная история. Как я уже говорил, считая прибыль, мы не вычитали из нее налоги. К тому же старались быть клиентоориентированными, предоставляя заказчикам «кредитную линию» — то есть оказывали услуги, не беря оплату вперед.

С тех пор я диаметрально пересмотрел свою позицию на отсрочки оплаты. Рекламное агентство не банк и не долж-

но рассматриваться клиентами как ресурс для кредита, тем более как компания по оптимизации налогообложения при уплате НДС. Проще говоря, человек приходит к сапожнику с целью купить или отремонтировать обувь, а не одолжить у него «до зарплаты». А если клиент обращается в наше агентство, то за качественным рекламным сервисом и более ни за чем. Логично?

Сейчас я глубоко убежден, что с заказчиками в основе своей нужно работать по предоплате. В ином случае компании-клиенты могут начать заниматься перераспределением денежных потоков за счет рекламного агентства. То есть, по сути, начнут решать свои финансовые проблемы с нашей помощью.

Например, с одной такой организацией мы работали с 2010 года. Они заказывали рекламу — допустим, на сумму 150 000 долларов; мы реализовали ее за свой счет. Плюс, с этих денег сами же оплачивали все расходы на подготовку рекламной кампании, включая налоги, которых выходило почти на 15 000 долларов. Клиент, еще не оплатив этот контракт, заказывал у нас новую акцию — теперь уже на 200 000 долларов. И так последовательно наращивал, и наращивал сумму долга перед нашим агентством.

Почему же налоги на подготовку и реализацию проектов получались такими высокими? Дело в том, что в таких проектах задействуется много людей: промоутеров, супервайзеров, артистов. С зарплаты всех этих работников мы должны уплатить налог на доходы физических лиц, никто не отменял и НДС. В результате у предпринимателя есть два варианта: либо он платит все налоги по максимуму и остается без штанов, либо его ждет неприятный визит людей в погонах...

Мы выбрали первый вариант. После чего изменили условия сотрудничества, перестав быть инструментом по оптимизации налогов. Заказчик, о котором я рассказал в примере, и другие завсегдатаи, привыкшие работать по подобным схемам, тут же от нас ушли. Что и требовалось доказать.

Вдобавок я допустил еще одну ошибку — ввел учет НДС

в сделки в текущем месяце, т.е. не за несколько месяцев, а по факту, в текущем периоде. Сотрудники же при составлении бюджета для клиента не учитывали налоговую нагрузку, и по факту её введения в управленческий учёт их заработная плата значительно сокращалась. Чего делать было категорически нельзя, о чем меня предупреждали и Илья Ахмедов, и Владимир Саковский. И получилось так: менеджер, к примеру, ожидает зарплату 1200 долларов, а получает 1000. И пожалуйста: человек искренне считает, что его обманули, и пишет заявление об увольнении. Из-за этой ошибки я потерял пять хороших специалистов, но и ценный урок получил.

Наверное, стоило перетерпеть. Может быть, занять денег. Или ввести условие учета НДС в прибыли хотя бы со следующего месяца. И ни в коем случае ничего не менять в текущем периоде, как бы тяжело ни было. Так люди уже рассчитывают на определённый доход, и в их головах нарушается один из базовых принципов мотивации персонала — принцип справедливости. Хотя если бы я не принял столь жесткие меры, не факт, что у нас хватило бы денег перекантоваться. В любом случае, теперь уже неизвестно, как сложилась бы судьба агентства «Медор», если бы я поступил иначе. Владимир на тот момент возглавлял «МосСтенд» и поступил более дальновидно. Он ввел данное изменение лишь со следующего месяца и обошелся без кадровых потерь.

Далее по списку решения назревших вопросов мне предстояли беседы с руководителями структурных подразделений.

Я предложил им два варианта вывода компании из минуса.

Первый: мы копим задолженность по зарплате, как было на многих предприятиях в девяностые, и надеемся, что в ближайшее время все-таки сможем выплатить все до копейки. Или не сможем — ведь бизнес всегда связан с риском. А когда руководитель перестает платить сотрудникам, даже по уважительной причине, они начинают искать заработок на стороне, в ущерб основной деятельности. Поэтому мне этот путь не нравился.

И второй вариант: мы сокращаем бэк-офис до реальных объемов производства. Будет не два секретаря, как рань-

ше, а один, не четыре специалиста по IT-инфраструктуре, а один. Не три дизайнера, а, опять же, один! Но этот единственный специалист станет реально работать, а не сидеть на скамье запасных игроков. И зарплату ему придется сократить с 1200 до 900 долларов, сроком на несколько месяцев. Не устраивает? Хорошо, тогда придется вернуться к первому варианту, при котором есть вероятность, что зарплату не получит вообще никто.

В общем, мы с руководителями подразделений выбрали второй вариант, который минимизирует как расходы агентства, так и сокращение штата. И что вы думаете: все сокращенные сотрудники быстро нашли новую работу, а наш костяк — то есть самых классных специалистов — мы, как я уже рассказывал, не потеряли. Люди, которые проработали в компании больше двух-трех лет, оказались самыми лояльными. Они решили: «Ладно, вместо 1000 долларов пару месяцев буду получать 800 — это не страшно. Зато мне нравится коллектив, и я хочу продолжать здесь работать». Они знали, что агентство переживает непростые времена, поэтому и денег мало — а не потому, что владелец себе Porsche купил.

Владимир Черкасов,

сотрудник агентства «Медор» с 2008 по 2015 гг., в настоящее время — сооснователь группы компаний «Приятно» (https://приятно.com), в которую входит студия декора, студия авторских событий, онлайн-магазин и сеть салонов подарков:

Не могу не согласиться с Олегом. Команда — это очень важно. Но также нельзя забывать про такое качество предпринимателя, как упертость.

Ведь бизнес — это колоссальная работа, которую необходимо совершенствовать каждый день, трудиться в режиме 24/7.

Останавливаться нельзя, даже на пару дней под предлогом: «Я заболел, сегодня не выйду». Если останешься дома,

то и сам ничего не заработаешь, и сотрудников оставишь без зарплаты.

У меня есть талисман, который всегда со мной, чем бы я ни занимался, — трактор, игрушка моего ребенка. Он лежит у меня на столе, и каждый раз, когда мне тяжело, я беру его в руки и говорю:

— Я трактор, который будет двигаться вне зависимости от того, что происходит вокруг!

В этом я подражаю... кому бы вы думали? Олегу Крутько! Когда мне говорят: «Как ты всего добиваешься?» — отвечаю: «Просто я такой же, как Олег». Если чего-то захотел, то добьюсь. Мы оба любим стоять на своем до последнего...

Кстати, когда я увольнялся из «Медор», то только ленивый, наверное, не сказал мне, что я дурак. Потому что я уходил с зарплаты 4000–7000 долларов в никуда, полностью в ноль! Все, включая Олега, мне говорили:

— У тебя годовые проекты и контракты, тебе можно вообще ничего не делать ближайший месяц, и ты все равно получишь 4000 долларов, не напрягаясь.

Я отвечал:
— Ребят, мне нужно что-то новое. Хочу двигаться дальше!

Володя — самый настоящий танк. Упрямый настолько, что добьется всего.

Когда он увольнялся, я подумал: «Уходит с хорошей зарплаты в какой-то малопонятный мне цветочный бизнес! Это какая-то фигня...»

С тех пор я пересмотрел свои взгляды. Если увольняется ценный сотрудник — это моя ответственность. Значит, я не дал ему дополнительные возможности развиться, не замотивировал, не доработал и так далее.

Я дважды звал Владимира назад, зная, что он в течение

нескольких лет не мог выйти даже на треть того дохода, который получал у нас. Но он не вернулся. Этот человек, уверенный в себе и амбициозный, легко обучающийся и верящий в свои проекты, всего добьется сам.

Считаю, что у Владимира, на мой взгляд, потенциал как бизнес-партнера (со мной или другими предпринимателями) куда выше, чем он зарабатывает в своей компании. Но... главное, что он счастлив!

Владимир Черкасов:

Посещали ли меня мысли вернуться в «Медор»? Да, когда возникали факапы, но не больше чем на час. А потом приходило понимание: думать о прошлом — значит тормозить. Чтобы чего-то добиться, нужно смотреть в будущее и развиваться!

Само собой, я вспоминаю «Медор» с теплотой — и не только зарплату. Деньги — это хорошо, но гораздо важнее коллектив. Команда, которая двигалась вместе со мной и мыслила на одной волне.

Конечно, с тех пор в моей жизни многое поменялось. Теперь я не просто бизнесмен, а отец двоих детей. Хочу оставить после себя не только капитал, но и знания, и опыт. Собираюсь продемонстрировать своему сыну, как важно уметь двигаться, лавировать по экспоненте, постоянно быть вне зоны комфорта. Надо бороться, по-другому никак! И так было с самого начала моей предпринимательской деятельности.

Сперва была мысль открыть салон красоты, потом спонтанно родилась идея: заняться флористикой. А что — войти в эту сферу, пожалуй, легче всего. Инвестиции потребуются небольшие, потому что дело не связано с производством. Окупается оно быстро, работать можно онлайн. Да и со всеми нюансами, касающимися налогообложения, тогда было проще. Попробовали — понравилось. Вначале наша команда состояла из четырех человек, каждый отвечал за свое направление.

Сейчас у нас уже группа компаний. Работаем со средним

классом клиентов. В премиум-класс не лезем, там уже все поделено — по крайней мере, у меня сложилось такое впечатление. Эконом-класс тоже не для нас — там работает демпинг, а это не наш метод. Мы салон, а не оптовая база. Реальные обороты компании растут даже в кризис, и это, на мой взгляд, самое лучшее доказательство того, что путь выбран верно.

Я тоже всегда верил в выбранный путь, хотя порой случалось и так, что приходилось напрягать все силы, чтобы двигаться дальше. Компанию трясло, как в лихорадке. По утрам сотрудники ждали от меня очередную плохую новость и вздыхали с облегчением, если она «всего лишь» касалась текущих расходов. Новую мебель заказали? Отменяем — не нужна она нам, на старых стульях посидим. Новые мощные компьютеры? Зачем они нам, если те, что есть, еще ничего! Платная парковка возле офиса за 65 долларов в месяц? Аннулируем. Машины вполне можно поставить на 100 метров подальше, и это никак не скажется на качестве оказываемых услуг.

...Периодов сокращений было несколько. Самое существенное произошло в 2015 году (то есть сразу после обнаружения убытков), когда мы отказались от половины офисных площадей и сократили 40% сотрудников. И вот результат: 250 000 долларов прибыли!

Традиция была продолжена. Сейчас у нас работает великолепный директор Владимир Саковский. Он отлично «режет косты» и не дает разрастаться штату. Причем на последнем обычно именно я настаиваю:

«Давайте возьмем этого гениального соискателя, и того тоже, да что там — наймем сразу восемь человек, у кого-то из них обязательно все получится!»

И тут Владимир меня останавливает и напоминает, во сколько это нам обойдется. Так мы друг друга и компенсируем. Если в организации есть человек, который сорит деньгами направо и налево, то должен быть и второй сотрудник — тот, что вовремя остановит разбазаривание средств.

Владимир Саковский:

Считаю, что у нас с Олегом тандем в балансе.

Он оптимист и генератор бесконечного потока идей, а я более приземленно и реалистично смотрю на вещи. Без Олега мы бы не двигались такими темпами: он развивает, а я сохраняю.

Годы работы в условиях ограниченных бюджетов научили меня очень рационально расходовать деньги. Это и плохо, и хорошо одновременно. Потому что самое важное для меня — не разрушить ту платформу, которая уже есть. Мой принцип: вводить улучшения медленно и постепенно, хотя такими темпами можно лишь сохранить то, что есть, но не угнаться за будущим. Тогда как со скоростью Олега мы успеем и любой поезд догнать, и в последний вагон запрыгнуть, но все, что останется позади, будет гореть огнем.

Мой коллега рождает столько идей, что мы чисто физически не смогли бы воплотить их в полном объеме, даже если бы попытались. Для этого потребовался бы огромный штат сотрудников!

Когда Олег хочет мощного развития и готов вбухать в новый проект все до копейки, будто играет ва-банк в казино, я всегда говорю так: «Начнем с маленькой суммы. Хочешь вложить 200 000 долларов? Давай сперва посмотрим, как сработает твой замысел на 10 000 долларов». Если эта сумма принесет в итоге хотя бы 1% прибыли — тогда инвестируем бóльшую сумму. Если нет, то извини — дальше не пойдем. То есть я за то, чтобы сберегать средства. Он — за то, чтобы активно инвестировать их.

Самое удивительное, что принципу экономии, который так хорошо сочетается с моим характером, я учился именно у Олега. И не только я его останавливаю от необдуманных сделок — бывает и наоборот. То есть я предлагаю бомбическую, на мой взгляд, идею, говорю, что нужно довериться специалистам, которые сулят нам подъем бизнеса, сделать с ними новый продукт и вместе двигаться в светлое будущее. И уже он меня притормаживает: «Подожди, давай посчитаем цифры… А у них уже есть успешные кейсы и ре-

комендации, чтобы нам было легче принять решение?»

Я думаю, что наш тандем дает сбалансированность и нам самим, и компании. Мы друг у друга учимся. Наверное, в большей степени я — у него. Хотя есть моменты, которые хорошо удаются именно мне. Например, работа с цифрами — снижение расходных составляющих, относящихся к ежемесячным затратам компании. А есть то, что лучше получается у Олега. Он, как я уже отметил, — генератор идей, а я — реализатор некоторых из них. И наше взаимодополнение ведет компанию вперед, сохраняя лучшее, что в ней есть.

Ум — хорошо, а два — лучше!

Об этом прекрасном человеке и надежном бизнес-партнере, Владимире, хочу рассказать подробнее.

Он пришел к нам в агентство в 2007 году на позицию менеджера по продажам. Вскоре я доверил ему весь отдел, и он показал себя превосходным руководителем. Великолепно работал с командой, выполняя роль наставника. Просто садился рядом с одним из сотрудников и смотрел, как тот выполняет свои обязанности. Видя ошибки, не отчитывал сотрудника и никак не выказывал своего превосходства, а по-доброму, тихо объяснял, как нужно работать: звонить, писать, общаться с клиентами и подрядчиками и т. д.

Тамара Гаева,
руководитель направления, сотрудник «Медор» с 2010 года:

Да, Владимир — удивительно терпеливый человек. Если обратиться к нему со сложным вопросом, он всегда выслушает, подумает и разложит по полочкам, как нужно действовать.

Наверное, судьба для того и познакомила меня с ним, чтобы я научилась терпению, потому что у меня по натуре взрывной характер. Сколько раз я, столкнувшись с проблемой, собиралась уволиться из «Медор»! Но Владимир

спокойно все объяснял мне, подсказывал решение, и... тучи словно сами собой расходились. Раз — и становился виден путь к цели.

Он мягкий, рассудительный. Как руководитель, может многому научить!

И в целом мне нравится, что в «Медор» можно «расправить крылья» во всю мощь. Чувствую поддержку коллектива и руководства.

Отдел Владимира до сих пор носит свое «историческое» название: первый. Потом появились второй отдел, третий, четвертый, пятый... Но первый отдел всегда был и остается одним из лучших.

Владимир Саковский:

Я стал руководителем, когда мне исполнился всего 21 год. У меня не было ни управленческих навыков, ни амбиций на управление. Как человек с синдромом гиперответственности, я не любил ее брать на себя, тем более отвечать за других. Это направление карьеры я себе и не представлял. Знал лишь, что могу классно продавать, потому что, опять-таки, ощущаю высокую степень ответственности за личный результат.

Теперь же мне предстояло отвечать не только за себя, но и за мою небольшую команду! Ко мне в отдел попали сотрудники-новобранцы, которых нужно было учить и контролировать, а также помогать им освоиться — как в компании, так и на новом для них рекламном рынке. Мои подчиненные были старше меня — кто на два года, а кто и на все десять. Эти люди, не проработавшие у нас и месяца, пока что присматривались и не доверяли компании, да и мне тоже: чему, мол, этот юноша научит нас? Заработаем ли мы под его руководством хоть что-нибудь?

В то время система оплаты менеджеров не включала оклад, а состояла только из премии в размере 25% от маржи. Как потопал, так и полопал — вот и все. Мы считали такой подход единственно правильным.

Хотя, конечно, мне-то легко говорить. Я пришел на работу в агентство еще студентом, жил тогда с родителями, поэтому больших расходов не знал. Заработал на дорогу туда-обратно — уже оказался в плюсе! А вот у некоторых моих подчиненных были семьи, у кого-то — ипотека и кредит. Они, в отличие от меня, студента, не могли себе позволить уйти домой ни с чем. А ведь зарплата действительно могла потенциально равняться нулю, и не только потому, что менеджер бездельничал или проявлял недостаточное мастерство и упорство. Бывало и так, что месяц просто оказался неудачным, и сделки переходили в следующий незакрытыми.

Вообще, везение — немаловажный фактор, влияющий на продажи. Телефон периодически звонит у всех менеджеров, но у одних на другом конце провода оказывается крупный нефтяной концерн с многомиллионным контрактом, а у других — мелкий предприниматель, которому надо прорекламировать услуги компьютерного мастера, коим он сам и является. Чистая лотерея!

Столкнулся я и со многими другими трудностями.

Любому руководителю, будь он начинающий или опытный, всегда сложно увольнять сотрудников. Особенно если он близко общался с ними продолжительное время, поэтому знает, что у одного — больные родители, у второго — ипотека, у третьего — съемная квартира... Да и в любом случае нельзя поступать с людьми как с роботами: мол, сломался — надо его выкинуть и нового поставить на его место.

Некоторые сотрудники при увольнении просили дать им еще одну возможность. Честно скажу: на моей практике ни разу не было, чтобы после второго шанса все налаживалось. Наоборот: обычно человек в оставшиеся две недели занимался тем, что активно искал новую работу, а старую выполнял спустя рукава.

В идеале сотрудники должны соблюдать дисциплину и субординацию в команде, тогда и до увольнения дело не дойдет. Но мне поначалу было сложно добиться от подчи-

ненных четкого выполнения инструкций. Ни за год, ни за два не получилось это сделать в той мере, на том уровне, каком хотелось бы. Мешали те самые алкогольные посиделки в компании с генеральным директором, о которых написано в предыдущих главах. Также этому препятствовали мой молодой возраст и некая нерешительность в управлении. А откуда бы ей взяться, если я еще ни разу никем не руководил?

Словом, в течение относительно долгого времени управление отделом вызывало у меня сильнейший стресс. Но молодость — это недостаток, который с годами проходит, а маленькие и большие победы укрепляют уверенность в своих силах. С опытом пришло и другое важное умение: учить младших коллег успешно исполнять свои функции, помогать им, подсказывать. Даже багажа знаний здесь мало. Важно — анализировать победы и поражения, понимать, что повлияло на результат и как побеждать чаще. Эти знания и практику принятия решений, а также накопленную экспертизу необходимо было передать менеджерам.

Выстраивать правильные отношения с сотрудниками мне еще мешала черта Олега, проявлявшаяся поначалу: выделять любимчиков. Если уж он кого-то отметил, то вспыхнувшая «звезда» быстро становилась неуправляемой. И вот я даю задание менеджеру, а в ответ прилетает: «Меня вчера генеральный похвалил, иди-ка ты, со своими советами куда подальше». К счастью, мы и это явление изжили со временем. Субординация у нас давно уже на должном уровне.

Несмотря на мою изначальную неуверенность в результате и в том, что в целом управление отделом продаж — это мое, наше подразделение постепенно развивалось. В течение года в компании появились второй, третий и четвертый отделы продаж. Но наш первый и до моего ухода из агентства «Медор» (было и такое, читайте далее), и спустя год-полтора приносил большую прибыль, чем любое другое подразделение. Так что, считаю, с трудностями в процессе своего становления в качестве руководителя я справился.

Действительно, в конце 2013 года Владимир ушел из компании. У многих людей (и это нормально) происходит профессиональное выгорание. Человек работает на одной и той же позиции много лет, накапливается усталость. Так и случилось с Владимиром. Он ушел вместе с другом — также ценным специалистом, Евгением Воробьевым.

Евгений Воробьев:

Нам поступило предложение: от нас не требуется вкладывать финансовые средства, мы должны инвестировать свои знания и развить рекламное агентство по образцу «Медор». На что мы, само собой, подписались, потому что это было интересно, при этом не требовало никаких затрат. Воплотили в реальность все, что знали и умели, — сайт, контекстную рекламу; попутно стали заниматься выставочным оборудованием, которое мне в итоге понравилось даже больше, чем само агентство. Мне ближе работать именно с тем, что можно потрогать руками, с товаром, в отличие от услуг.

Было непросто. Вообще, главной сложностью при создании собственной компании для меня тогда стал персонал. Мне нелегко увольнять людей и тем самым брать на себя ответственность за их дальнейшую судьбу. Опять же, наём сотрудников первое время вызывал определенные сложности — да и сейчас не скажу, что дается мне легко. Я хотел создать компанию, которая будет как настоящая семья. И до сих пор во мне теплится такая надежда, но в глубине души понимаю, что это, наверное, невозможно.

Владимир Саковский:

Скажу еще проще. Однажды я понял, что мне все надоело. Время на работе превратилось в «день сурка», а желания приносить пользу и работать эффективно с каждым днем оставалось все меньше.

Чтобы вы понимали: в момент моего увольнения компания «Медор», как мне тогда казалось, была на самом пике своей прибыльности за весь период существования. То есть уходил я с высочайших цифр заработной платы, а значит, финансовая ситуация не была основанием покидать компанию. Просто надоело — и все тут!

Здесь, как по волшебству, другие бывшие сотрудники «Медор» предложили мне совместный проект с их директорами-инвесторами. Они хотели новый бизнес — также в нише рекламы.

Мне их предложение показалось очень интересным. Потому что еще во время работы в «Медор» у меня появлялись идеи, как можно улучшить процессы в компании, если бы это было в моих силах на тот момент.

Когда человек долго трудится в какой-либо сфере, у него закономерно возникают мысли о собственном деле. Менеджеру часто кажется, что собственник, после того как выплатил сотрудникам 25% от прибыли, остальные 75% присваивает себе. И жирует на эти огромные деньги, просто тратя их налево-направо, как душа пожелает! Это не мой случай, но при этом в голове мелькнула другая мысль: какой смысл трудиться в найме, когда можно работать на себя за 100% денег?

Чаще всего человек при этом не представляет все возможные сложности и оценивает потенциал предстоящего предприятия только с точки зрения своей деятельности.

Дескать:
я хороший специалист — значит, все получится.

Он при этом не учитывает, что ему также придется заниматься отчетами в налоговую, ведением бухгалтерии, решением административных вопросов. А все финансовые дыры в бизнесе закрывать личными деньгами!

Понимание этих особенностей приходит только тогда, когда человек действительно пробует создать свой бизнес. И начинаются постоянные расходы: аренда офиса, наём персонала, зарплаты и прочее, и прочее...

Но на тот момент я об этом еще не задумывался. Понимал лишь, что перспектив в компании «Медор» лично для меня нет, все надоело и пора уходить. Волновался, не зная, как бы поделикатнее обсудить с Олегом эту тему. Наверное,

месяца полтора-два готовился к разговору. Параллельно строил в голове модель нового проекта, обдумывал, как все осуществить. Перечислял в уме последовательность действий до момента запуска проекта: снять офис, купить мебель... Для меня это было как переехать из съемной однушки в собственный коттедж. Я почувствовал, что глаза у меня загорелись, появился интерес, драйв, проснулось творческое начало!

Уже начал представлять, как оформлю будущий сайт. Обдумывая подбор команды, понял, что и этот вопрос стану решать лично. Словом, разгулялось мое воображение! Хотя с новыми партнерами мы договаривались на гораздо меньшие деньги, чем я зарабатывал в «Медор». Но с перспективой, что через полгода выйдем в серьезную прибыль и будем делить ее на четверых участников.

И вообще... Если бы я тогда не ушел сам, то думаю, что Олег бы меня уволил. Точнее, я бы так поступил на его месте. Потому что человек, у которого пропал интерес к работе, выполняет свой функционал чисто механически и не может двигать команду дальше, развивать отдел, заражать энтузиазмом сотрудников... мало что может дать компании. Толку от него немного. А еще апатичное настроение может нанести непоправимый вред команде, так как оно заразно. Сейчас в компании мы стараемся дать каждому сотруднику возможность развития или другие новые задачи, чтобы было сложно, но при этом интересно, работали мозги и горели глаза.

Да, Владимир и Евгений нашли двух инвесторов и открыли компанию по рекламе и выставочному оборудованию. Инвесторы эти, если говорить начистоту, были родом из махровых девяностых, оперировали понятиями типа «бабки туда», «бабки сюда», а сколько этих «бабок» — не так уж важно. В цифрах они не особо разбирались, как мне видится.

Владимир Саковский:

Было два инвестора, которые хотели получить пассивный источник дохода в виде нового бизнеса, два их доверенных лица (бывшие сотрудники «Медор») — и мы с Евгением

Воробьевым. Инвесторы вкладывали деньги, а мы — свои навыки, знания и опыт.

У меня были грандиозные цели, планы, перспективы и новые задачи. Переполняло желание чего-то большего: создать продукт с нуля, вести его с момента становления до достижения высочайших результатов.

Модель управления, то есть расчет финансовой мотивации менеджеров, заработной платы, дохода конечных бенефициаров, я перенял у компании «Медор» как единственный известный мне на практике пример ведения бизнеса. При этом не сомневался, что я сделаю лучше, учту все совершенные ошибки. Представьте себе человека, который впервые в жизни видит сноубордиста и говорит: «Подумаешь — на доске по снегу! Этак-то и я смогу, и даже круче». Это и был я, образно говоря!

В итоге мы решили сосредоточиться на том продукте, который может принести заметные деньги за короткое время. И сделали упор на мобильное выставочное оборудование. У нас был пример такого продукта в компании «Медор», именовавшийся Standbuilding. Мы сделали свой, назвали его Universtand, от слова «универсальный». Довольно быстро, за полгода, вышли на полную окупаемость и стали фиксировать небольшую прибыль.

И все бы ничего, но... Это были первые деловые отношения такого рода, а договаривались мы устно, сидя в ресторане. И пока один рассказывал, как мы будем считать и делить прибыль, остальные «жевали пельмени». С первого же года между нами начались сложности во взаимопонимании, а дальше больше... Через два года работы (а с шестого месяца проект был на 100%-ной самоокупаемости и приносил ежемесячный доход, хоть и небольшой) постановка фразы от инвесторов была такой: «Ежемесячно фиксированную сумму кладите на стол, а как вы это будете делать, абсолютно все равно». Такая вот абонентская плата. Обоснование было такое, что мы с виду хорошо живем и зарабатываем больше, чем задекларировали. При этом в таблицы с ежемесячными результатами никто из них погружаться не хотел.

Стало ясно, что мы не сможем договориться. Мне удалось лишь на два месяца отодвинуть срок введения новых условий.

Меня накрыло ощущение безысходности. Мы с Женей сделали все, что умели и могли, для того чтобы бизнес вышел на более-менее нормальные показатели. Но тех денег, которые наше предприятие приносило, явно было недостаточно. Нужен был рост не на 2–3% в месяц, а хотя бы на 30–40%. При этом мы не имели дополнительных оборотных средств на развитие. И что делать? Неизвестно.

За период работы в Universtand мы с Женей Воробьевым обучились по сокращенной программе MBA — это классный курс повышения квалификации в области бизнеса, управления и делового администрирования. Правда, он мало чем нам помог. Новые знания — это хорошо, но финансовых ресурсов, чтобы протестировать новые идеи, получить опыт и повысить финансовый результат у нашей компании на тот момент не было и образоваться не могло, так как вся получаемая прибыль уходила на выплаты инвесторам, которые не готовы были ни ждать, ни реинвестировать. Ну и конечно, нам в том числе, потому что, не забрав деньги сразу. Потом их можно было не увидеть никогда.

В голове у меня крутились всевозможные варианты: либо оставаться в компании (но как увеличивать прибыль — по-прежнему неясно), либо уходить (но куда дальше?). Наконец я понял, что ту отсрочку, которую я выторговал у учредителей, нужно использовать для того, чтобы изменить бизнес-модель с де-факто не особо сговорчивыми людьми на другую — с более настроенными на переговоры участниками.

Хорошо помню те времена, мы встречались с Владимиром раз в полгода-год. Я спрашивал, как дела, и каждый раз звал назад в «Медор». В итоге в 2016 году застал его в ужасном состоянии. Бывший коллега выглядел уставшим, дела у него явно шли плохо.

Я предложил Владимиру вместе создать компанию по продаже выставочного оборудования с одним условием:

будем делить прибыль пополам. Новый бизнес, но в рамках, так сказать, группы компаний «Медор». Владимир написал план по инвестициям.

Мы договорились.

Владимир Саковский:

Да, за эти три года, пока я строил бизнес в Universtand, мы иногда встречались с Олегом. При этом он всегда что-то предлагал. Например: «А давайте вы в Universtand будете печатать баннеры для выставочного оборудования в нашей типографии!» А то и полноценные совместные проекты хотел делать. То есть Олег всегда искал точки соприкосновения. Думаю, для того, чтобы не терять контакт со мной и, возможно, на основании нашего сотрудничества построить что-то большое и долгосрочное.

Когда в Universtand все покатилось в пропасть, мы снова встретились с Олегом, теперь — по моей инициативе. Во-первых, я надеялся получить совет от более опытного человека, который много лет владеет бизнесом. А во-вторых, был уверен, что он сделает мне очередное выгодное предложение. В этот раз, в отличие от предыдущих, оно было бы ко времени.

Олег сказал: «Раз тебе удалось построить компанию, которая работает пускай и с не очень высокой, но все-таки стабильной прибылью, то можно повторить такой же проект по продаже выставочного оборудования на базе Медор!»

Он предложил мне вернуться в качестве управляющего партнера новой самостоятельной организации, то есть создать и возглавить ее.

Я согласился — с обязательным условием, что он не особо вмешивается. То есть буду выстраивать бизнес-модель так, как вижу ее сам, на примере той, которую уже реализовал, но с меньшим количеством участников.

Словом, первый мой самостоятельный проект желаемых финансовых результатов не показал. Единственное, что я на-

копил за три с небольшим года — опыт построения бизнеса.

После моего ухода из Universtand компания просуществовала еще почти год. Закрылась, когда инвесторы попросили Евгения уйти, потому что были уверены, будто кто-то другой справится лучше него. Они пригласили знакомого рекламщика, и всего лишь за три месяца, но бизнес окончательно развалился.

Евгений Воробьев:

Это все не прошло зря. Уроки в бизнесе остаются твоим опытом и помогают в новых начинаниях. Так, на 2021 год я полностью ушел в производство выставочного оборудования, занимаюсь только им и планирую продолжать. Это направление мне больше по душе, чем реклама. Мы пережили кризис и локдаун, хотя и понесли довольно сильные потери — сократились в два раза. Сотрудники продолжали уходить и после локдауна, но утечку кадров мне все-таки удалось остановить. Люди увольнялись в связи с тем, что наша сфера очень сильно пострадала: мы занимаемся выставками, именно их отменили в первую очередь. Мы делали возвраты по всем проектам, а новых не приходило. Спад продаж сохраняется и в 2021 году, но тем не менее наша компания чувствует себя намного лучше, чем за год до этого. У нас есть производственные мощности, и «Медор», кстати, до сих пор является нашим заказчиком!

Продукт, который выпускает Евгений, очень высокого качества, не чета тому, что было у меня. Каждому свое: ребята не просто что-то скопировали, но и местами превзошли, как мне кажется. Во-первых, в производственном направлении. Во-вторых, Женя не стал раздувать компанию до больших размеров, как «Медор», а оставил бизнес небольшим, сохранив дух семейности. В этом плане несколько завидую Евгению, он молодец.

Мы же создали фирму «МосСтенд» — можно сказать, дочернюю для «Медор». Я вложил деньги, Владимир собрал команду. Он поступил, как всегда, порядочно: не перетянул ни одного клиента, ни одного сотрудника. В итоге наше совместное дело оказалось успешным.

Владимир Саковский:

Итак, я вернулся. Написал план, согласовал его с Олегом и начал строить новую бизнес-модель. У предприятия появился собственный бюджет, прибыль не шла в общую копилку рекламного агентства.

По нашему плану, предприятие должно было выйти на самоокупаемость на четвертый месяц. А на шестой-седьмой месяц ожидался возврат всех вложенных инвестиций. Все получилось даже немного лучше, чем мы ожидали. Всего лишь трех месяцев, в отличие от шести в Universtand, хватило на то, чтобы предприятие стало окупаемым. Через полгода все деньги, которые были вложены агентством «Медор» в развитие маленького «МосСтенда», вернулись. На седьмой месяц мы начали фиксировать чистую прибыль. Довольно неплохую, выше той, на которую я рассчитывал.

Развитие шло хорошо, мы оба были довольны. Олег понял, что не зря вложился в новое дело. Он вернул в команду одного из ключевых игроков, то есть меня, и получил дополнительный доход. В тот период само рекламное агентство «Медор» демонстрировало не лучшие показатели прибыльности. Можно сказать, что маленькое предприятие из шести-семи человек приносило тогда примерно такую же доходность, как целое агентство из пятидесяти сотрудников.

«МосСтенд» сделал резкий старт, приносил хорошие деньги, в нем трудилась замотивированная команда. У всех горели глаза, все были заняты: один, условно, что-то носит, режет, пилит, другой постоянно звонит клиентам. Жизнь била ключом!

Валентина Короткина (Снегирева),

руководитель проекта «МосСтенд»,
сотрудник «Медор» с 2016 года:

Я пришла в «МосСтенд»,
когда он только что зародился.

Поясню, чем конкретно занимается эта фирма. На различных мероприятиях вы наверняка видели прессволл или брендволл — такую стену с логотипами компаний, у которой все фотографируются. Их мы и производим. И еще стенды для участников выставок. Тоже, наверное, встречались вам такие конструкции.

Также мы делаем для мероприятий всю полиграфию и сувенирную продукцию. И, конечно, предоставляем про-

моперсонал. Например, длинноногих девушек на шпильках. То есть полностью обеспечиваем клиента всем необходимым, чтобы его презентация или выставка прошли «на ура».

Я вижу свою миссию в том, чтобы воплощать идеи заказчика и делать свою работу идеально. Ведь двух одинаковых мероприятий не бывает, каждое по-своему нестандартно. И мне интересно это осуществлять. Для меня это больше, чем просто работа.

Олег Крутько и Владимир Саковский — самые лучшие руководители в моей жизни, и это не для книги, я действительно так считаю!

С Олегом мы не так часто пересекаемся по работе, но про него я слышу только хорошее. Он вдохновитель, из его идей все в компании строится. А Владимир — спокойный, размеренный, конструктивный.

За любым советом можно обратиться что к одному, что к другому, они не откажут.

Да и в целом мы все — это одна большая команда, одна большая семья. Не отказывайте в помощи по мелочам, потому что когда-нибудь помогут и вам. Общайтесь со всеми и будьте открытыми. Такими принципами мы живем, и как показывает время, это на самом деле правильный подход к работе!

Зачем я зарабатываю?

Когда у меня случился кризис в личной жизни — точнее, развод — я предложил Владимиру перенять руководство агентством. Это был уже 2017 год.

Владимир Саковский:

Олег несколько раз предлагал мне должность исполнительного директора, прежде чем я согласился. Принял решение в тот момент, когда заметил, что в «МосСтенде» дни становятся похожими один на другой. Это мы уже проходили...

Я сделал для маленького предприятия все, что мог, в том числе обучил руководителей двух отделов продаж. Знал, что выручка «МосСтенда» просядет, когда сократятся мои внимание и контроль. При этом понимал, что надо двигаться дальше. В «МосСтенде» мне было эмоционально комфортно, как в своем личном маленьком княжестве. Что ж, находиться в зоне комфорта — это приятно, но не хочется оставаться там на 3–5 лет.

Как я и ожидал, после моего согласия перенять у Олега управление агентством «Медор», начались сложности. Поначалу было трудно грамотно распределять время, потому что круг задач мгновенно увеличился в десять раз. Для решения некоторых достаточно было ответить «да» или «нет», но на это тоже требовалось время. Часть из них позже удалось делегировать.

Часто бывало, что Олег приезжал из различных поездок — командировок или отпуска, заряженный дерзкими идеями, как «порвать» весь мир. Например, покорить рекламный рынок Америки, войти в топ-10 диджитал-агентств, не имея при этом ни собственной платформы, ни подобных заказов, ни достаточных знаний, чтобы этот продукт продавать. Я сижу по уши в «операционке», а тут прилетает: «Мы идем в диджитал!» Окей, идем, а как?

Зато теперь мне ничего не надоедает, потому что передо мной реально широкий круг задач, каждый день разных. Примерно 40% рабочего времени в день я занимаюсь операционной деятельностью (по обеспечению работы компании). 20% — общаюсь с сотрудниками, чтобы совместно продумать ближайшие планы. Остальное время трачу на стратегические задачи, от которых зависит результат. По крайней мере, стараюсь так делать. Не всегда это получается, но мы все равно движемся вперед!

Действительно, имел место период, когда я не мог работать со стопроцентной отдачей, так как был поглощен проблемами на личном фронте. Предложив Владимиру заняться агентством и забрать половину чистой прибыли, я как бы купил время для себя. Начал путешествовать, побывал в Австралии,

Канаде, Америке, Африке. Везде поездил, пожил, посмотрел, как устроен мир. Зарядился энергией, выучил английский, наладил личную жизнь.

В общем, всем рекомендую менять деньги на время (если есть такая возможность)!

Кстати, о личной жизни. У меня в голове была выстроена определенная модель семьи. Мужчина реализуется на работе, пропадает там целый день, а вечером приходит домой, в выходные проводит время с детьми. Разве это неправильно? Как оказалось, не очень: строил-строил я уютный домик семейной жизни, а он взял и развалился.

В будние дни я честно зарабатывал деньги. По субботам мы ходили с дочкой в бассейн, Алиса занималась с тренером, я плавал сам. После этого заезжали в McDonald's, дите там позволяло себе все, что хотелось, на радость. А потом мы ехали в банк с более выгодным курсом обмена валют, покупали доллары на сумму от 1000 до 7000, смотря как закончилась рабочая неделя. Это было уже мое удовольствие. «Баксы» хранились в сейфе и постепенно сгорали, потому что я их инвестировал не всегда удачно.

И вот однажды подумал: зачем я вообще это делаю? Зарабатываю деньги — да, а тратить — не умею. У меня нет машины, и тем более я не летаю вертолетом, не езжу бизнес-классом, не покупаю вещи модных брендов... Я, как Скупой рыцарь, сижу на деньгах. Вкалываю большую часть недели, немного времени провожу с семьей, опять вкалываю. А в чем смысл?

По всему выходит, что люди работают для того, чтобы... работать. Да и живут, в общем-то, для этого. Пашут целый год, чтобы две недели отпуска жариться на пляже в Турции. Зачем это нужно?

Ответы я нашел в книге «Мужчины с Марса, женщины с Венеры». Автор Джон Грэй доступно рассказывает о том, как работает гормональный фон человека, и что мужчина чувствует себя кайфово, когда у него избыток тестостерона.

Ведь почему мы любим ковыряться в технике, водить машину, завоевывать мир, взбираться на горы, прыгать с тарзанкой? Для нас это — решение маленьких и больших задач, от этого и вырабатывается заветный тестостерон.

Ради того я и тружусь, а индикатором степени моего удовольствия служат деньги.

А что с деньгами? На что и зачем мы их тратим? Моя точка зрения: мы приобретаем дорогие брендовые вещи для того, чтобы изменить себя. Но это изменение — чисто внешнее. Человек покупает очень дорогой телефон для того, чтобы стать кем-то другим, кем он на самом деле не является. Не может себе позволить футболку Calvin Klein за 100 долларов, но все равно покупает (например, по кредитной карте), надеясь трансформировать себя через обладание дорогими вещами, перейти на новый уровень, в иной социальный класс.

Что могу посоветовать: начните с внутренних изменений. Я так и делаю — к примеру, прокачиваю свой английский. Хотя проще, конечно, просто в очередной раз купить какую-либо вещь. Многие, ощущая неудовлетворенность от жизни, именно так и поступают.

Допустим, человек с зарплатой 5000 долларов приобретает Porsche за 150 000 долларов, лишь бы его считали крутым. На мой взгляд, стоимость машины не должна превышать 10–20% годового дохода. Если автомобиль существенно дороже — значит, он вам не подходит. Про себя точно знаю, что мой личный доход на момент создания книги не соответствует стоимости автомобиля в 150 000 долларов. Покупка должна даваться без напряжения, без того, чтобы влезать в долги и кредиты.

Жизненный опыт подсказывает, что у людей разная мотивация зарабатывания денег. Кому-то нужно кормить восьмерых детей, а кто-то мечтает водить Mercedes или жить в квартире за 10 000 000 долларов. А что у меня?

Я определил для себя несколько интересных целей на ближайший год:

— начать платить сотрудникам выше рынка минимум на 15%,

— благодаря этому пополнить нашу суперкоманду,

— войти в топ-30 рекламных агентств по объему байинговых сервисов и в топ-50 по диджитал,

— вывести в прибыль наш завод в Калининграде,

— вывести на самоокупаемость рекламное агентство в другом языковом коде, в Дубаи, а через 3 года в США,

— похудеть на два килограмма.

Кстати, пока писали книгу первый и последний пункт уже выполнены, что ж, осталось дело за малым.

Кстати, а зачем мне бизнес в США? Я там жил — грязно, некрасиво. На улицах множество в прямом смысле сумасшедших людей, которые ведут себя свободно и раскованно, повсюду бездомные. Да, есть много плюсов, но и рядом нет того блеска, иллюзию которого создали СМИ в наших головах. Америка круто упакована, ее имидж страны бесконечных возможностей привлекает людей...

Так вот, лично я хочу создать бизнес в США, потому что у меня, как и у любого мужчины, бурлит в крови дух конкуренции. Помните, как в школе на физкультуре пацаны выпендриваются друг перед другом: «Я подтянусь двадцать раз!» — «А я тридцать раз!» — «Тогда я тоже смогу столько же».

Многие мужики стремятся выжать штангу весом сто килограммов. Почему такая цифра — непонятно. Просто красивая. Или хотят пробежать марафон, хотя со стороны кажется: ну, какая разница — пробежал человек 39 км или все 42? Я вот дважды бегал марафон. Зачем? Да опять же для галочки: «Я смог, я справился!»

Так и в бизнесе. Мы, мужчины, лезем из кожи вон, чтобы оказаться круче других и доказать себе «я все смогу»!

И знаете что? Это отличная мотивация для успеха!

Главный ресурс

Рассказывая о нашем бизнесе, не могу не упомянуть один важный, я бы даже сказал — важнейший, момент.

Любая компания начинается с генерального директора. А кто является вторым по значимости человеком — знаете? Думаете, первый зам?

HR-директор! Еще бы! Ведь именно этот человек отвечает за то, кто именно будет работать в компании. Именно деятельность наших эйчаров мы анализировали тщательнее всего, когда в агентстве «Медор» начались первые сокращения штатов — в 2009–2010 годах.

Тогда-то мы и обнаружили проблему.

Как мы с вами уже выяснили, когда у человека наступает профессиональное выгорание, он теряет интерес к работе и просит выделить себе помощника, а то и двух. Перекладывает все заботы на них, а сам сидит в офисе и книжку читает.

Худшее, что можно сделать в таком случае — идти у такого недобросовестного сотрудника на поводу и нанимать ему ассистентов. Чем и занимались наши эйчары, непомерно раздувая штат. Хотя по-хорошему следует поговорить с человеком и, возможно, предложить ему дополнительный функционал или перейти в другой отдел, а то и вовсе заняться другим видом деятельности.

Вообще, на мой взгляд, самое главное в компании — люди. Поэтому служба HR обязана нанимать сотрудников, которым комфортно будет друг с другом работать и которые станут двигать компанию вперед. А что в реальности? Когда линейному руководителю нужен специалист в команду, обычно он старается как можно быстрее закрыть вакансию и берет на позицию первого попавшегося человека. Но если у руководителя нет опыта в подборе команды, и он не умеет грамотно сформулировать свои требования к кандидату, ему это простительно. А вот HR-специалист должен видеть и отсекать некомпетентных, токсичных претендентов на должность.

Прекрасные сотрудники

Ситников Анатолий
юрист, с 2021 г.

Подобед Мария,
менеджер по работе
с клиентами, с 2010 г.

Батурова Ксения
помощник руководителя проекта, с 2019 г.

В идеале ему перед финальным собеседованием следует запросить рекомендации с предыдущего места работы кандидата, просмотреть его аккаунты в соцсетях, собрать о нем как можно больше информации: чем он живет, чем увлекается и интересуется. Допустим, соискатель на должность финансового менеджера прекрасно прошел собеседование, но профессиональный эйчар обязательно заглянет в его Instagram-аккаунт. И если, к примеру, обнаружит множество комментариев от других пользователей: «Когда вернешь долг?» — то станет ясно: такого человека к большим деньгам лучше не подпускать...

Словом, подход «набрать толпу людей, лишь бы заткнуть дыры в вакансиях» более не приветствуется в нашем агентстве. Работа эйчара — нанимать компетентных специалистов, подходящих под требования компании. Сначала он получает развернутое техническое задание, вникает в функционал должности, на которую мы ищем человека. Его задача — в первую очередь проанализировать внутренние ресурсы компании и в соответствии с ее потребностями нанять сотрудника.

Говоря совсем просто, если изначально подобрать персонал правильно, то и увольнять никого не придется!

Кстати, прежние штатные сотрудники «Медор» вспоминают о своих коллегах (и вместе проведенном времени) с доброй улыбкой.

Михаил Павлов,

бывший сотрудник «Медор», на момент создания книги — предприниматель и SEO в GLOBAL MARKETING GROUP, держатель франшизы «Медор» в Санкт-Петербурге:

Коллектив в «Медор» отличный. Мы все подружились и начали друг другу помогать: Ольга Демидова, Настя Горячковская, Галина Куликова, Володя Черкасов... Часто устраивали вечеринки, совместную игру в Counter-Strike, команда на команду, мы даже делали ставки. Хотя лично я все-таки больше люблю вечеринки.

Мы и сами по себе дружили, и нас целенаправленно сплачивали. У нас были отделы байинга, очень сильные, которые помогали развиваться и каждому сотруднику по отдельности, и компании в целом.

В «Медор» я попал случайно, быстро втянулся, стал прогрессировать, выдавать результат. Все были довольны. Дело в том, что я управленец, и мне как раз очень многое делегировали. Понравилось, что есть свобода действий, и само агентство в целом, подход к сотрудникам. Я сперва работал как координатор по персоналу, у меня была должность проджект-менеджера, затем стал руководителем отдела.

Конечно, я познал на себе все сложности работы за процент от продаж. Думаю, это хорошая школа выживания. Но в любом случае сильные менеджеры получают в агентстве от 5000 до 100 000 долларов.

Да, в конечном итоге я ушел в «свободное плавание», но такие вопросы в «Медор» всегда решаются полюбовно. Меня никто не держал насильно. Поводом уйти стала переоценка жизненных ценностей. В «Медор» я был топ-специалистом, получал в среднем 4000–5000 $ в месяц, был руководителем нескольких направлений, руководителем клиентского отдела. Но понял, что трачу слишком много времени на работу, даже элементарно на дорогу до офиса. В то время я собирался приобрести квартиру, но запрос был большой: жилье за 400–500 тысяч долларов с парковкой, а я располагал суммой в пять раз меньше. Поэтому решил пожить в другом городе: если в Москве не получается реализовать свою мечту, почему бы не переехать в менее дорогой Питер?

Я ушел с топовой работы в никуда, на зарплату 500 долларов, моя команда и клиенты остались Олегу Олеговичу. Устроился простым байером по наружной рекламе, хотя было и еще несколько направлений, за которые я отвечал. На второй день на новом рабочем месте случилась неприятная история: выхожу из офиса, ищу свою Alfa Romeo (да, машина такая у меня уже была), красную, красивую, а ее нет.

Мимо проходит промоутер из нашей компании.

Я спрашиваю:
— Вы видели мою машину?
Он:
— Забрали на эвакуаторе.

Хорошо хоть не украли! Мне выписали штраф за парковку в неположенном месте — около 100 долларов, больше, чем я заработал за два дня в новой компании. То есть сотня баксов была для меня реальной крупной суммой. Я дико расстроился, думал: «Стоит ли мне вообще работать здесь, или это знак?» В итоге продержался месяц и понял, что нужно что-то менять.

Через 2–3 месяца жизни в Питере я вышел на зарплату около 1500 долларов, меня взяли руководителем по развитию бизнеса, потом — клиентским руководителем нескольких компаний. Я работал на пиковых зарплатах в Санкт-Петербурге, затем стал развиваться сам, у меня появилась своя маленькая компания, Global Marketing — она работает и по сей день.

В то же время закрылось питерское отделение «Медор». Центральный офис пробовал реанимировать этот филиал: его перезапускали, набирали сотрудников, пробовали обзванивать клиентов и давать рекламу, но... ничего не получалось.

И я решил взять этот офис на себя по франшизе. То есть работать под товарным знаком «Медор», но со своих юрлиц, с собственной командой. Это была достаточно сложная задача. По Питеру у «Медор» были большие репутационные потери, оставшиеся от прошлого руководителя. Но нас это не остановило! У меня был опыт вывода «мертвых» проектов в хорошую прибыль. Получилось и в этот раз за счет подхода, стратегии, команды и нашего главного принципа — «как можно чаще меняться».

К тому моменту я жил в Санкт-Петербурге уже шесть месяцев, успел изучить весь город, познакомиться с поставщиками и партнерами. Поскольку наша команда состояла всего из трех человек, мы не могли самостоятельно обеспечить реализацию пятидесяти направлений рекламы, которую предоставляет головной офис «Медор». Поэтому при-

думали уникальную концепцию диверсификации задач по исполнителям. Благодаря которой ни от кого не зависели и могли транслировать наши запросы абсолютно любому специалисту-фрилансеру или агентству.

Мы понимали, что каждый вопрос должны отрабатывать четко и конвертировать клиента в сделку и ее пролонгацию. Поэтому договорились с рекламным рынком Санкт-Петербурга отрабатывать и вести проекты совместно, тем самым обеспечивая клиентам лучшие условия по всем запросам.

Со временем мы отошли от этой модели. Отказались от привлечения сторонних специалистов на байинговое направление, выстроив его внутри своей команды.

На момент создания этой книги наша франшиза работает уже второй год. Мне нравилось работать в «Медор» в качестве сотрудника, но выступать партнером оказалось намного интереснее. Мы с Олегом нашли взаимопонимание довольно быстро, поэтому и сотрудничаем до сих пор.

У нас появились компании Global Expo и Global Marketing: первая отвечает за выставки, вторая — за классический байинг и мультимедиа-проекты. Открыли агентство GlobalEvents по организации ивентов в странах Европы и СНГ — Узбекистане, Таджикистане, Белоруссии. Делаем стенды для компаний Otis и SchneiderElectric. А совсем недавно реализовали ивент-проект в Египте для крупной IT-компании, с тимбилдингом в отеле и недельным сафари на яхте. Отработали проект в Италии для правительства Ростовской области совместно с правительством итальянской республики Ломбардия. Это был трехдневный саммит на 750 человек!

В наших планах — выйти на дубайский рынок, там привлекательная налоговая база, а средний чек за проект — 500–600 тысяч долларов (в России в пять раз меньше). Для этого нужны специалисты, бизнес-клиенты, партнеры, которых мы как раз рассматриваем. В Европе и восточных странах модель работы с открытием представительства — история редкая. Как правило, компании стараются работать в партнерстве с местными, а не создавать все с нуля.

Например, встроиться в технологический кластер в Дубае и делать ивенты, выставки и рекламу.

Глава 6. «Медор» против коронавируса

«Маски-шоу» в декорациях пандемии

События 2020 года заставили понервничать всех бизнесменов — и крупных, и мелких.

Сначала до России долетали только отголоски новостей о коронавирусе, но они никого особо не волновали. Да, появилось какое-то новое заболевание на другом конце света — ну и что? Мало ли их было: лихорадка Эбола, свиной грипп... А потом вдруг началась свистопляска: очаги заболеваемости вспыхнули в Италии и Германии, миг — и вся Европа охвачена вирусом. Затем появились первые жертвы в Москве... И вот она — пандемия!

Из этой главы вы узнаете, как «Медор» пережил режим самоизоляции, финансовый кризис и другие трудности, которые принес 2020 год.

Вскоре после того, как СМИ принялись бить тревогу о новом, ранее неизвестном и очень заразном вирусе, нам стали поступать заявки заказчиков на возвраты денег. В связи с тем, что власти закрыли все заведения общественного питания, клиенты-рестораторы попросили перечислить обратно оплату за проведение комплексных рекламных кампаний.

И это было только начало. Меры ужесточились, людям настоятельно не рекомендовали выходить из дома, и, как следствие, почти все рекламодатели остановили свои кампании и обратились к нам с просьбой немедленно аннулировать договоренности и вернуть их предоплаты.

Мы, в свою очередь, не собирались поступать с нашими клиентами так, как с нами обошелся банк, где сгорели все деньги компании. Помните эту жуткую историю, о которой говорилось ранее? Так вот, «Медор» придерживается чет-

кого принципа: возвращать чужие деньги, которые еще не были направлены на реализацию заказа, — это правильно.

Как результат, уже в начале пандемии — а именно в марте 2020 года — на наш расчетный счет вовсе перестали поступать деньги от клиентов, шли только возвраты. Мало того, мы были единственными из всех известных мне предпринимателей, кто возвращал клиентам 100% суммы сразу же после запроса, в крайнем случае — на следующий день. Никаких там «перечислим деньги через тридцать дней», «через шестьдесят дней» и тому подобного.

Владимир Саковский:

К сожалению, не все наши субподрядчики повели себя так же честно, как мы. По некоторым проектам, в которых наше агентство выступило заказчиком, «Медор» не получил деньги обратно. То есть фактически мы инвестировали в возвраты часть собственных денежных средств. Но для укрепления репутации это был единственный правильный шаг. А с теми поставщиками, которые не отдали нашу предоплату, мы с тех пор не сотрудничаем — и, наверное, не только мы. Впрочем, далеко не все из этих организаций пережили период пандемии...

Нужно было срочно придумывать, как выживать.

Я предложил Владимиру Саковскому продавать медицинские маски. Какая муха меня укусила — сам не понимаю. Ведь мы на тот момент ничего не знали про этот сегмент рынка, да и вообще никогда не занимались каким-либо бизнесом, не связанным с рекламой.

Реакцию моего компаньона нетрудно было предугадать.

Владимир Саковский:

Я, как человек, чья роль — всегда возражать, сказал: «Наша специализация — реклама. А ты предлагаешь переквалифицироваться в продажу товаров, к тому же аптечных! Да и сколько будет продолжаться этот коронавирус? Стоит ли игра свеч?»

Как сейчас помню его слова. Он ответил:

— Реклама катится на дно, а маски сейчас будут нужны абсолютно всем. Давай заниматься ими!»

Я продолжил убеждать Владимира, что наступило совершенно другое время, когда клиентам временно стало не до рекламы. И пока в нашем бизнесе образовалось затишье, у нас появилась возможность попробовать себя в принципиально новой теме. Хорошо, предположим, что горячка, связанная с коронавирусом, продлится всего неделю или три. Но в этот период наши сотрудники хотя бы будут продавать востребованный товар, а не сидеть без дела!

В итоге Владимир согласился с моими аргументами, и мы кинулись искать маски.

Владимир Саковский:
Предпринимательское чутье подсказало Олегу новое направление. Не в первый раз и, думаю, не в последний. Его часто наводит на нужные мысли не то внутренний голос, не то аналитический склад ума.

Я поймал себя на мысли, что он уже неоднократно бывал прав, а значит, и в этот раз, возможно, тоже. Маски так маски — попробуем.

Купить медицинские маски в первые дни пандемии оказалось огромной проблемой, даже небольшую партию для сотрудников. И это при том, что обычно мы успевали всегда и везде. Например, за пару лет до того у нас произошел конфуз. 31 декабря звонит крупный корпоративный клиент и говорит:

— Вы забыли вставить в буклеты вступительное слово нашего генерального директора!

Два месяца работы — в топку. Нужно перепечатать весь тираж, причем очень срочно! Уже на следующий день улетает самолет с грузом этих буклетов, которые затем развезут по всем офисам торговых представительств заказчика. И, представляете, мы уложились в этот крохотный срок! Наш сотрудник прибежал с новым тиражом практически

прямо к трапу самолета. Так что «не смогли», «не успели» — это не про нас.

Тем не менее нам никак не удавалось найти ставшие вдруг дефицитными средства защиты — ни по 10 центов за штуку, ни по 20. Попадались только фальшивые предложения: на сайте товар есть, а в реальности — нет. Наконец, Владимир, самый рачительный из нас всех, где-то нашел маски по 40 центов за штуку и закупил их в нужном количестве. И это с допандемийной ценой в 5 центов!

Пока искали товар — сделали сайт maskiest.ru, запустили рекламу в «Яндекс.Директ». Маски купили через Avito за наличные, для этого нам с директорами Владимиром Саковским и Эдуардом Джегутановым пришлось снять средства со всех наших карт. В ход пошли даже личные сбережения. Да что там, я был готов закрыть и обналичить свои долларовые вклады, если понадобится. Верил, что торговля масками не просто окупится, но и принесет нам большую прибыль.

Владимир Саковский:

Правдами и неправдами мы нашли маски на «Авито». Покупали их через цепочку посредников. Один из них разместил объявление на сайте и контактировал с заказчиками. Второй знал третьего, у которого имелся искомый товар. Четвертым оказался их инвестор, дававший деньги, чтобы закупить эти маски у производителей для перепродажи. В общем, выяснилось, что рынок весьма нестандартный, не побоюсь этого слова — спекулянтский.

Сначала мы долго не могли сойтись с продавцами насчет того, где конкретно состоится сделка. Они хотели, чтобы все проходило в Реутове, ночью, под каким-то фонарем, как в детективном фильме. Помня, чем обычно заканчиваются подобные встречи в кино, я заявил: «Ребята, мы вас вообще не знаем!»

В конце концов сделку назначили на три часа ночи, рядом с въездом в наш бизнес-центр. Машина с товаром ехала откуда-то из Иваново. Сначала к бизнес-центру подъехали джип и мотоцикл. Оттуда вышли ребята, посмо-

трели на нас, убедились, что у нас есть деньги, и сообщили остальным, что с нами можно иметь дело. Ну, точно, как в кино!

Затем приехал кроссовер, тоже без товара. Мы, глядя на все это автошоу, простояли на месте почти целый час. Наконец появился «Портер» — маленький грузовичок с масками, а следом — инвестор на Porsche.

Мы с Эдуардом выгрузили несколько коробок с товаром и перенесли их в наш офис. Вот и вся операция.

После разгрузки мы собрали сотрудников, и я произнес вдохновляющую речь: «Ребята, наступила новая эра: начинаем продавать маски! Все будет классно, мы заработаем кучу денег и станем богатыми. Потому что мы молодцы, у нас большой опыт продаж и слаженная команда. Вперед!»

Люди выслушали наше предложение без особого энтузиазма. Их можно было понять: у компании на тот момент накопилось из-за пандемии множество проблем, которые нужно было срочно решать, а тут мы с какими-то странными идеями. Где рекламное агентство — и где маски? Как сейчас помню слова Саши Гладкова: «Базар — дело добровольное, пойду лучше выставлю счет “Тиккурилe”».

Мы с Владимиром решили: ладно, будем первопроходцами, покажем пример коллегам. Перевели все звонки с сайта maskiest.ru на себя, Владимир встал на линию первым. Затем подключился Эдуард, потому что Владимир уже чисто физически не успевал в одиночку записывать телефонные номера людей, сделавших заказы. Звонили, звонили, звонили, писали, опять звонили — бесконечно, с утра до вечера. Мы старались всем отвечать, но не всегда это получалось.

Владимир Саковский:
Мы получили не просто большое, а ОГРОМНОЕ количество звонков. Олег тогда улетел на пару дней отдохнуть в Сочи, и даже там ему приходилось периодически брать трубку, в качестве третьей линии переадресации. Он гулял по набережной с блокнотом и отвечал на звонки. И все

равно, когда я клал трубку после разговора, видел четыре пропущенных! То же самое было и у Эдуарда, и у Олега.

За короткое время мы получили двести звонков и собрали тридцать-сорок заказов. К такому огромному количеству просто не были готовы, пришлось обзвонить знакомых, у кого есть машины, и временно нанять их в качестве курьеров.

Скоро покупатели начали хором задавать один и тот же вопрос:
— А есть ли у вас респираторы?

Срочно занялись поиском, подбором и покупкой нового товара. С респираторами все обстояло примерно, как с масками. Ниша в десять раз меньше, но с такой же спекулятивной схемой. Мы забирали все, что есть, по любой цене, умножали ее на два или три и продавали. И люди покупали!

Постепенно стали расширять линейку. В ассортимент добавились перчатки. Мы решили не заморачиваться налаживанием цепочки с какой-нибудь крупной компанией, Эдуард поехал в гипермаркет и весь паллет перчаток, который там стоял, загрузил себе в машину. На него смотрели, как на сумасшедшего.

Этот паллет мы продали за двое суток. Затем еще один и еще. Потом нашли, где можно покупать перчатки по безналичному расчету. И это наше новое направление росло как на дрожжах.

Вскоре мы стали закупать маски оптом по 30 центов за штуку, продавали в розницу за 80. То есть маржа с товара была высокая, но ее съедали расходы рекламного агентства: зарплаты, офис, склад, налоги и прочее. Продажи тем временем шли и шли, и, видя активный «движ», коллектив тоже потихоньку стал к нам подключаться. Чего мы и добивались.

Когда президент объявил нерабочие выходные за счет работодателя, мы с директорами собрали всех сотрудни-

ков и предупредили их, что переходим на шестидневную рабочую неделю. Призвали весь коллектив выйти в официальный неоплачиваемый отпуск (по бумагам), а фактически — продолжить работу. Что будет завтра — неизвестно, зато сегодня можно заработать деньги на продаже масок, и мы это сделаем. Получим хорошую прибыль — сможем двигаться дальше. Если нет — хорошо уж точно никому не будет.

В очередной раз отдам должное нашему замечательному коллективу: сотрудники поддержали нас. Они видели, что мы знаем, что делаем. Остальное, как говорится, дело техники — то есть общего труда. А труда эти люди никогда не боялись!

Татьяна Карнасевич,

бухгалтер, сотрудник «Медор» с 2014 года:

Олег Крутько очень быстро переориентировал агентство с рекламы на продажу востребованного товара. Увидел новую интересную возможность в ситуации, когда другие организации в панике закрывались.

Он сохранил всех сотрудников, кто не испугался пандемии и продолжил работать. У нас даже новые люди появились. Олег дал всем, кто хотел, возможность заработать. Уверена, не каждый директор так сможет!

Когда бывают в работе сложности, прихожу к нему поговорить, спросить совета. Он всегда выслушает и примет решение либо предложит альтернативу.

В общем, я рада, что присоединилась к компании «Медор» тогда, в 2014 году. Было непростое время, кризис. У меня ребенок как раз поступил учиться в вуз в Рязани, а у меня не было работы, так как я уволилась у себя в Самаре (попала под сокращение). Приехала в итоге в столицу, в гости к подруге, и решила остаться. Она предложила мне поискать работу, и я по специальности сюда устроилась. Так вот до сих пор и работаю. И даже когда в 2020 году началась вокруг небольшая паника, мы все это испытание прошли довольно ровно. Я, к примеру, перешла на удаленку,

и те обещания, которые руководство нам давало, — они все были исполнены. То есть, к примеру, зарплата не понизилась. Да что там говорить, даже новые сотрудники появились — и это в разгар истерии, связанной с коронавирусом! В общем, чем дальше, тем интереснее. Мы, как видно, стали заниматься не только рекламой, и это радует. Когда компания не стоит на месте и постоянно создает что-то новое, это всегда хорошо. Значит, как минимум скучать не придется!

Итак, вместо нерабочих выходных за счет работодателя мы перешли на шестидневку. То есть люди, все, кто остался, трудились с понедельника по пятницу, а на выходные распределялись: кто-то работал в воскресенье, кто-то — в субботу. Получали поначалу столько же, сколько до пандемии, и не больше, но не жаловались, понимая, что лучше так, чем вообще сидеть без работы и зарплаты. В таком формате вкалывали и мы с Владимиром и Эдуардом: по 14–15 часов в будни и по 10 часов — в выходные. Пишу «все, кто остался», потому что половина сотрудников все-таки нас покинула. Кто-то перебрался за город и отказался возвращаться в офис, кто-то не захотел и не смог работать в новом режиме. Что ж, их тоже можно понять. Все люди разные, тем более — в экстремальных условиях каждый ведет себя по-своему, в силу особенностей своего организма или характера.

Лично у меня адреналин до такой степени зашкаливал, что я возвращался домой в два-три часа ночи, благо мне от офиса до дома семь минут пешком. Хотя иногда я проделывал этот путь на самокате — это уже отдельное удовольствие! А утром одним из первых приходил в офис и пахал. Что удивительно — работая в таком темпе на протяжении нескольких месяцев, абсолютно не чувствовал усталости.

И я был не единственным, кто всецело отдавал себя работе на благо компании... В итоге благодаря ударным темпам наша прибыль выросла в два раза!

Если бы не идея с продажей средств защиты, высока вероятность, что мы потеряли бы не половину, а все 80% команды. Пандемия помогла нам выявить лояльное ядро — людей, которые выстояли и выдержали все трудности. Эти суперлюди, сверхкоманда, с которыми нам еще многое предстоит совершить.

Приходили и новые сотрудники. За время пандемии у нас успели поработать управляющий рестораном, стюард «Аэрофлота» со знанием английского и китайского языков, бизнес-тренер, воспитательница детского сада, фитнес-тренеры, владельцы туристических агентств. Мы просто публи-

ковали сторис в Instagram такого содержания: «Нам нужны люди, возьмем без опыта, заработная плата от 1500 долларов». Неплохая зарплата во время пандемии! Постоянно требовались менеджеры по работе с клиентами, закупщики, тендерщики, интернетчики и т.д. Звонков по поводу закупки масок было столько, что иногда даже приходилось останавливать рекламу — чтобы было время обработать поступившие заявки.

Главное требование к соискателям — строго соблюдать принцип «мы что-то обещали клиенту — мы это выполнили». Если человек обратился к нам и оставил заявку, ему как минимум нужно перезвонить, проконсультировать.

Ирина Микина,

менеджер по продажам, сотрудник «Медор» с 2020 года:

Я оказалась в компании «Медор» как раз в пандемию. Меня пригласила подруга, которая работала здесь уже двенадцать лет. Она знала, что туристический бизнес, где я трудилась, в тот период просто-напросто загнулся. Я, конечно, согласилась.

Меня ввели в курс дела, выдали телефон, компьютер — и все, начались продажи. Телефон, как в фильме «Волк с Уолл-стрит», не замолкал — звонки поступали до двух часов ночи.

В «Медор» я нашла круг успешных людей, на которых хочется равняться и до уровня которых хочется дотянуться. Как говорится, хочешь быть успешным — общайся с успешными людьми.

В моем понимании успешный человек — тот, у кого есть мечта, и он идет к ней, добивается своей цели. Он хочет, может и делает. В агентстве работают именно такие люди. Они — пример для меня.

Я учусь у них, впитываю новые знания, как губка. Руководство записывает обучающие видеоролики, чтобы сотрудни-

ки познакомились с продуктом, предоставляет материалы для изучения. У нас хоть и небольшая, но толковая библиотека. Если попросить руководство дополнить ее определенной, нужной всем сотрудникам книгой, то ее купят.

Так что возможностей для развития здесь множество, было бы желание!

Татьяна Крюкова,
руководитель отдела продаж,
сотрудник «Медор» с 2020 года:

Я пришла в «Медор» на направление по продаже масок как на временный вариант работы. Но когда ввели карантин, от сомнений не осталось и следа. У всех бизнес встал (мой, также туристический, откуда я пришла, так вообще умер), зато у нас в агентстве работа кипела круглосуточно.

Мир замер, все в панике — а мы, наоборот, на подъеме!

Как мне рассказывали знакомые предприниматели, многие, глядя на нас, пытались повторить наш опыт с продажей средств защиты. Но ни у кого не получилось. Все вышли из этого сегмента бизнеса с нереализованным товаром или продали свои остатки нам же.

Что же мы сделали такого, что не удалось остальным?

Дисциплиной — по коронавирусу!

Успешно справиться с периодом начала пандемии нам помогли внутренние регламенты и правила. К их введению меня сподвигла поездка в Южно-Африканскую Республику. Там и правила жестче, чем в Америке, и местные жители их неукоснительно соблюдают.

Например, мы разработали систему оценки контрагентов.

Они должны:
— иметь хорошую репутацию в сети;

— работать на рынке не менее трех лет;
— не иметь множества судебных исков по вопросам рекламаций и недовольства клиентов;
— исправно платить налоги и т.д.

Точно так же мы описали требования к клиентам, чтобы четко знать, с кем будем работать, а кому придется отказать.

Сформулировали и правила обработки заказов:
— нельзя забирать друг у друга заказчиков;
— если обещали клиенту перезвонить в течение пятнадцати минут, то должны это сделать не позднее этого времени;
— если менеджер этого не делает, мы снимаем его с линии и отправляем в неоплачиваемый выходной.
И другие правила тоже есть, список довольно большой.

На период пандемии нам все-таки пришлось снять некоторых менеджеров с окладов, оставив им только проценты от сделок. И эти сотрудники настолько замотивировались новой системой, что начали зарабатывать до 6000 долларов в месяц. Вот что значит — реальные результаты работы!

Агентству «Медор» удалось значительно улучшить свои позиции. Мы сформировали тендерный отдел, которого у нас раньше не было, и наконец взяли юриста. Это важный человек в компании. Предприниматель создан для того, чтобы рисковать, а юристы — чтобы в ответ на каждое начинание говорить: «Это слишком опасно!», «Нас могут обмануть!», «Сомнительная сделка, надо сперва разобраться». Прислушиваться к его советам, конечно, нужно. Главное — найти баланс между осторожностью и разумным риском.

Так вот, на продаже масок мы заработали очень хорошо. К тому же рекламное агентство в разы улучшило свои результаты за счет сохранения и кратного роста числа клиентов из тех сфер бизнеса, которые в период самоизоляции стали востребованы как никогда. Такси, крупные универмаги и те компании, которые сориентировались в меняющейся обстановке и организовали службу доставки своих товаров.

Да, кстати. В первый же день работы над проектом с масками мы стали вызывать доставку еды и кормить сотрудников за счет компании. Так и возникла новая традиция — заказывать сотрудникам обеды и ужины, если работа затягивается. Стало понятно: целый день на одних шоколадных батончиках из торговых автоматов не протянешь, людям нужна нормальная еда.

Это, конечно, недешево — в месяц выходит по стоимости как аренда офиса. Но мы решили, что не откажемся от расходов на питание сотрудников.

Эдуард Джегутанов,

работал в «Медор» с 2011 по 2013 и с 2018 по 2020 гг. На момент написания книги — директор департамента рекламы и маркетинга в компании iResidence:

Я бы сравнил эту компанию с… масонами, в хорошем смысле слова. Вспомните лозунг вольных каменщиков: свобода, равенство, братство. В «Медор» каждый сотрудник свободен в своем выборе и решениях, все равны за счет мотивации и одинаковых условий для всех продавцов. И это действительно братство — «Медор» стал дружной семьей для многих специалистов.

Я сам работал в агентстве дважды, оба раза — по полтора года. Начинал с должности менеджера отдела продаж в 2011 году, потом стал менеджером по развитию и ушел в конце 2013 года. Второй раз пришел на позицию директора по развитию — уже в 2018 году.

Первые ощущения от компании — что она была и остается очень правильной, честной по отношению к своим сотрудникам. Но, на мой взгляд, недостаточно технологичной.

Пожалуй, именно поэтому с Олегом Крутько у нас возникали расхождения во взглядах на то, как нужно вести операционную деятельность. Я всегда стараюсь отработать процесс до идеала, погружаюсь в детали бизнеса.

В то время как Олег — именно визионер, стратег. Но я его уважаю как специалиста и профессионала. Еще раз: я человек процессуальный. Стараюсь погрузиться в детали, мелочи, отработать процесс, чтобы он протекал идеально. Поэтому в какой-то момент я и принял решение покинуть компанию.

Владимир Саковский:

Покинул Эдуард нашу компанию, это да. Но потом произошло вот что. Прошло около восьми месяцев с тех пор, как Олег позвал меня после «МосСтенда» в партнерство по большому агентству. В это время он как раз много путешествовал, часто уезжал из России учить язык, развиваться. Я оказался не то, что «брошенным» — скорее, с более высоким уровнем ответственности, чем тот, к которому был физический готов.

Такого количества действий и операций и их разнополярности было для меня многовато. А Эдуард, оставшийся другом компании, как раз заезжал в гости — и в связи с заказами в «Медор», и просто пообщаться. Мы выяснили, что у него есть полезные для агентства идеи. Он видит наши проблемные моменты и некоторые мои «пустоты». Потому что технологии — это совсем не про меня, но как раз про Эдуарда!

Мы сошлись на том, что можем быть полезны друг другу. Мы вместе могли закрыть те вопросы, с которыми я бы не справился в одиночку. Договорились с ним обо всем и приступили к совместной работе. Я был исполнительным директором, а Эдуард — директором по развитию, наш тандем просуществовал еще полтора года.

Эдуард Джегутанов:

Мои обязанности на той должности директора по развитию могут кому-то показаться скучными: я писал регламенты и инструкции, оформлял так, чтобы сотрудникам легче было их воспринять... Но делал это воодушевленно, с искренней любовью к тому, что получается в итоге! Когда люди прекращают сопротивляться нововведениям, принимают необходимость перехода в цифровой формат,

к каким-то стандартам, последовательным действиям — в итоге получается очень удобно. Это значительно экономит ресурсы компании!

Кстати, как преодолеть сопротивление коллектива? Через так называемых «инфлюенсеров» — лидеров мнений, которые есть в каждой организации. Далее эти лидеры распространяют идеи в массы, а те уже с меньшим сопротивлением встречают нововведения, которые доносят до сотрудников на разных собраниях.

Зачастую 80% организаций не имеет возможности регламентировать рабочие процессы, воспитывать и обучать людей, делая это правильно, последовательно. Самое главное — копить базу знаний, чем я и занимался в агентстве. Редко у кого есть эта база. В «Медор» — есть.

Владимир Саковский:

Эдуард — пожалуй, самый технологичный человек, который когда-либо работал у нас в компании. Он любит разбирать микропроцессы: брать самую сложную задачу, которой никто не хочет заниматься, и упрощать ее, деля на составляющие и доводя до логического завершения, чтобы впоследствии людям было удобнее с ней работать. Некоторыми таблицами и материалами, которые ввел в нашей компании Эдуард, мы пользуемся и по сей день. Благодаря им работа бухгалтерии и коммуникации между ней и менеджментом упростились на 10–15%. Те вехи, которые мы прошли с участием Эдуарда в качестве директора по развитию, помогли нам соответствовать современным реалиям.

Эдуард Джегутанов:

На 2021 год я работаю в компании iResidence (застройщик загородной недвижимости) на должности директора департамента рекламы и маркетинга — занимаюсь синхронизацией компаний. То есть отвечаю за то, как наша организация должна выглядеть. Например, на момент создания этой книги перед нами стоит цель: войти в топ-7 компаний по данному направлению. И если на рынке городской недвижимости давно сложились какие-то лидеры, то рынок загородки очень неустойчив. Вот мы и поставили

стратегическую цель: в 2022 году плотно зайти туда.

За чем же дело стало? Поясняю: строительный рынок — самый архаичный, хуже только шиномонтаж. Там все держится на каких-то примитивных, устаревших принципах, нет тонкого цифрового подхода. То есть того, что я делал в «Медор» и чем продолжаю заниматься. Конечно, классический маркетинг до сих пор актуален. И спрос на недвижимость есть всегда. Просто то, что делаю я, позволяет охватить большее количество клиентов.

Возьмем, например, покупку продуктов. Раньше мы ходили в магазин, а в период локдауна стали заказывать их онлайн. На этом рынке сложились определенные игроки: «Яндекс.Доставка», DeliveryClub, «Самокат». Все они работают по одному принципу: клиент зашел в приложение, выбрал еду от конкретного производителя, оплатил, курьер доставил заказ. Собственно говоря, это не один сервис, а несколько микросервисов. Есть модуль логистики — то есть человек с рюкзаком, который катается туда-сюда, есть модуль витрины, которая показывает еду, и т. д.

В нашей сфере почти то же самое. Если у некоторых застройщиков квартиру можно купить онлайн, то участок — пока невозможно. Над этой задачей я и работаю, и надеюсь, что мы реализуем ее уже в 2022 году.

Передо мной стоит конкретная задача: полностью перевести весь процесс приобретения участка в цифровой вид. Чтобы человек самостоятельно выбирал и регистрировал его онлайн, без личного присутствия. Никаких офисов, подписей, печатей — ничего не надо. Есть и еще несколько направлений, которые надо целиком оцифровать, но это уже история для отдельной книги!

А с «Медор» до сих пор пересекаюсь по некоторым вопросам. Хотя это обычно и не связано с основной зоной моих интересов.

Есть ли вероятность, что я вернусь в «Медор» в третий раз? Смотря к чему эта компания придет. Я говорю не о самом

агентстве, а о собственном пути. Если я вижу для себя задачу, которая мне интересна, и у меня загораются глаза, если я понимаю, что могу быть полезен, применить свои знания и навыки и развить их — то сразу берусь за это дело. Место работы принципиальной роли не играет. В «Медор» я пришел из компании iResidence, туда же потом и вернулся.

Мне правда интересно заниматься регламентами, программированием, анализом данных. Я донельзя скучный в этом вопросе! Работа — мое хобби.

Итак, вернемся к нашей истории. Даже в период пандемии агентство продолжало жить полнокровной жизнью. Все складывалось удачно, вплоть до того, что на период пандемии бизнес-центр, в котором находится офис «Медор», дал дисконт 30% на аренду. Примечательно, что мы до этих пор никогда не использовали помещения так интенсивно — с утра до ночи. Поскольку часть сотрудников находилась на удаленке, в одном из больших кабинетов мы оборудовали спортзал. Купили штангу, гантели, скакалку, поставили большой телевизор.

Мой день обычно строился так: завтракал, приходил в офис, работал. После обеда около часа бегал в парке, стараясь не попадаться на глаза полицейским. Возвращался в офис, занимался в спортзале и снова работал до ночи. За время пандемии я пришел в великолепную физическую форму, пожалуй, лучшую, чем когда-либо!

Даже жаль, что сейчас спортзал мы снова превратили в кабинет. Но питание сотрудников мы оставили. Это лучше, чем устанавливать в офис снековые автоматы, и выгодно во всех отношениях: если работодатель обеспечивает сотрудников горячей едой, то у них и сил на работу становится больше, и отношение к компании улучшается.

Также на время пандемии мы оплачивали такси тем работникам, у которых не было своих автомобилей, а ездить в общественном транспорте они опасались. А некоторым сотрудникам, которые жили очень далеко, мы сняли жилье рядом с офисом. Потом, правда, поняли, что это идет враз-

рез с нашим принципом: финансовые условия должны быть одинаковыми для всех сотрудников. Почему же мы кому-то оплачиваем аренду жилья, а кому-то нет?

Поэтому, когда правительство разрешило выходить из дома, мы поступили следующим образом. Сотрудникам клиентского отдела за каждые 15 000 долларов маржи стали выдавать дополнительную премию, 500 долларов. Менеджер мог потратить ее на аренду квартиры или забрать наличными. Подразумевалось: те сотрудники, которым мы снимали квартиру, должны были зарабатывать на премии, что шли в счет оплаты жилья недалеко от офиса.

То есть мы стараемся обеспечить своим сотрудникам одинаково хорошие условия. Такого, что у человека, который работает двенадцать лет, зарплата выше, чем у того, кто пришел недавно, но показывает более продуктивный результат, у нас нет. Люди получают ровно столько, сколько они заработали, вне зависимости от происхождения, выслуги лет и так далее.

Галина Куликова,

руководитель отдела продаж, сотрудник «Медор» с 2011 года:

В компании «Медор» работаю давно, на момент написания этой книги уже десять лет. Пришла с огромным желанием заработать много денег и утвердиться в Москве (я сама из Перми). Такой вот вызов самой себе. Опыта у меня было мало, но переполнял энтузиазм, который я направила на работу, освоение новой для меня сферы.

Почти все свое время днем я отдавала агентству, а по вечерам дома усердно готовилась к следующему рабочему дню. И получала огромное удовольствие от мощной обратной связи — мне удавалось зарабатывать столько, сколько планировала.

Словом, мне нравится работа, которой я занимаюсь. Нравится имидж руководителя отдела продаж.

В этом направлении мне интересно развиваться.

Сразу скажу, что быть менеджером по продажам не у всех получается. Есть люди, которые в принципе другого склада ума, они не любят продавать — стесняются либо не умеют. Что ж, наверняка они найдут себя в чем-то другом.

Нигора Ашурова,

руководитель отдела, менеджер по продажам, сотрудник «Медор» с 2012 года:

Я дополню слова Галины, в 2012 году решила сменить место работы из-за маленького оклада и пришла в «Медор». На предыдущей работе меня напрягала как раз необходимость рассчитывать только на оклад, не имея возможности его «перепрыгнуть». А вот когда зарплата зависит только от тебя, это совсем другое дело.

Если человек начинает себя жалеть или давать себе поблажки, то вряд ли у него что-то получится — не только в бизнесе, но и в жизни в целом. Поэтому я бралась за любую работу, зная, что могу рассчитывать только на себя — ребенка я поднимаю в одиночку. Став менеджером по продажам, никогда не старалась выбирать клиентов «пожирнее» — работала со всеми. Это справедливо — всем одинаковое отношение.

Секрет успеха долгой и успешной работы в компании я нашла именно в том, чтобы браться за любое дело, проявлять инициативу. Позанимаюсь одним, другим, а в совокупности смотрю: неплохо получается.

А если же сидеть и ждать у моря погоды, то никогда ничего не выйдет. Знаю, что все зависит только от меня. Приходят идеи, желание, рвение — надо все пробовать. Пока не попробуешь — не поймешь, даст ли это результат и какой он будет. А вдруг получится все, что хотела, и даже больше?

Глава 7. Работа над ошибками

Портрет идеального менеджера

Отдельно расскажу о нашем суперкрутом клиентском менеджере Ольге Наджаровой. То, что за период пандемии рекламная часть нашего бизнеса не просела, — во многом ее заслуга.

Она пришла из одного маленького рекламного агентства, которое, как я уже рассказывал, как и многие другие, пыталось копировать «Медор». Но зачем копия, когда есть оригинал? Видимо, так и решила Ольга — уволилась оттуда и устроилась к нам.

Каждый день она оставалась после работы и слушала аудиокурсы, смотрела обучающие видео, читала полезные книги, вникала в специфику нашего бизнеса... За шесть лет работы Ольга, начав с заработной платы 300 долларов, поднялась до ежемесячного дохода, которому могут позавидовать ТОП менеджеры крупных корпораций.

Что же помогло ей добиться таких показателей?

Непрерывное обучение, здоровый перфекционизм, требовательность к себе — вот черты идеального менеджера.

Также замечу, что лучшие москвичи иногда переезжают в Нью-Йорк или Лондон, а вот самые талантливые и работящие люди из Воронежа или Киева обычно рано или поздно оказываются в столице России. Где усердно трудятся и добиваются отличных результатов!

Так вот, благодаря тому что Оля ежедневно училась, она смогла вести такого крупного клиента, как «СберМаркет». Были у нее и другие, не менее респектабельные и известные заказчики: компания по доставке пиццы и крупная логистическая сеть, да много всего.

Чтобы вы понимали: чем крупнее клиент, тем больше и проблемы, которые могут возникнуть при работе с ним. Скажем, фирма по доставке пиццы тоже ожидала от нас, что мы будем оперативно выполнять все их капризы. Например, в обед они присылали задание и требовали отчет по нему на следующий день к утру. Олина группа опять работала изо всех сил, лишь бы выполнить работу в срок. Хотя чтобы составить полный, качественный отчет, по-хорошему требуется не полдня, а две недели. Самое неприятное — в результате оказывалось, что эти материалы заказчику по факту не нужны.

Это еще ладно. Вот сеть международных перевозок, с которой мы работали, требовала много, а платила так-себе. Большие проекты они поручали собственному отделу маркетинга, а нам отдавали исправлять свои проколы и ляпсусы, причем с требованием все сделать в кратчайшие сроки.

Обычная ситуация: во вторник вечером от них приходило задание, которое требовалось выполнить уже к утру среды. Вся группа под руководством Ольги оставалась работать допоздна, лишь бы все успеть. И пусть это был не большой проект, а мелкая доработка — в нее все равно нужно было

вникнуть, разобраться, что к чему, потратить время. И таких мини-заданий прилетало реально много, а платили за каждое совсем чуть-чуть. Наступил момент, когда Оля, при поддержке Владимира и Эдуарда, все-таки нашла в себе силы отказаться от токсичного клиента и правильно сделала.

Вообще, некрасивых ситуаций, с коими мы сталкивались, было много. Вот типичный пример.

Было время, когда все производители продуктов питания с ума сходили по легендарному рекламному ролику сока «Моя Семья»:

— Ты не лопнешь, деточка?
— А ты налей и отойди.

Помните? Нам заказали такой же запоминающийся вирусный ролик. Чтобы выполнить задание на пять с плюсом, мы долго выбирали актера-ребенка, провели ради этого кучу кастингов. Но после всей проделанной нами работы в фирме заявили, что никто из детей им не подходит, и взяли на роль... ребенка, очень похожего на дочь клиента, или даже саму дочь, сейчас уже точно не вспомнить. Как же было обидно клиентскому менеджеру и всем кастинг-продюсерам!

Если бы этот клиент хотя бы платил вовремя, то еще можно было бы терпеть такие заскоки, мириться с ними. Но он часто запаздывал с платежами. В общем, головную боль эта компания нам стабильно обеспечивала, особенно Ольге, моральное опустошая ее, забирая время и силы, которые она могла бы уделить прочим заказчикам. Так что и с этой фирмой ей пришлось порвать.

Ольга сосредоточила усилия на приятном в общении и перспективном клиенте, который пусть и выставляет серьезные требования, но платит вовремя. Я говорю о «СберМаркете», чьи объемы выросли за время пандемии в пять раз. Этому способствовало, конечно, и то, что рынок электронной коммерции и маркетплейсов в целом резко подскочил. Но мне нравится думать, что и наше агентство, и блестящая работа Ольги внесли свою лепту в их развитие.

А заказчик, в свою очередь, достойно наградил нас.

К слову: когда такие сотрудники, как Ольга, ежемесячно получают в нашей компании более чем достойную заработную плату, в несколько раз выше рынка, реализуя проекты и получая от этого проценты, я счастлив. Как пишет Джон Грэй в книге «Мужчины с Марса, женщины с Венеры», которую я ранее упоминал, счастье мужчины заключается в счастье женщины и шире — его семьи. А для предпринимателя его команда — то же самое, что семья. Директор компании завоевывает трофеи и делится ими со своими сотрудниками. Они довольны, а руководитель — тем более.

Сейчас, когда пишется эта книга, у меня есть заветное желание: чтобы у нас появился менеджер, который станет получать 150 000 долларов ежемесячно. А значит, прибыль компании заметно вырастет, и мы выйдем на новый уровень.

Здесь сделаю важное замечание. Есть такое мнение, что в Москве наибольшего успеха достигают именно приезжие. Говорят, что иногородним приходится трудиться в поте лица, просто чтобы было чем платить за жилье — иначе придется вернуться из столицы в родные края, а это шаг назад. Тогда как коренные москвичи такой проблемы не знают, поэтому и менее настойчивы. Что ж, это правда, но лишь отчасти, потому что трудолюбивых москвичей тоже хватает. Себя хвалить скромность не позволит, поэтому просто кивну на своего коллегу, Владимира Саковского.

Владимир Саковский:

Я с четырнадцати лет подрабатываю. Сперва лед на улицах колол, потом курьером работал, диспетчером. Возможно, не познакомившись с Олегом, я бы пошел работать в госсектор, потому что состоял в правительстве дублеров Москвы. Это при Лужкове был такой студенческий проект. Я был дублером заместителя главы департамента соцзащиты по работе с беспризорными и безнадзорными. Мы заседали по четыре-пять часов и корректировали эти законопроекты за нашими светилами. Из собственных у нас был только один проект: переоборудование Москвы на энергосберегающие лампочки.

И параллельно, так как я учился в социальном университете РГСУ, имелось много кафедральных проектов. Словом, было чем заняться. Я успел получить три серьезных предложения о работе: из управы, из префектуры и из городского департамента соцзащиты.

То есть у меня была перспектива пойти ведущим специалистом в госсектор, в течение трех лет дорасти до главы небольшого подразделения в каком-то направлении. А в перспективе десяти лет становилось совсем интересно. Как раз делалась большая ставка на молодежь, ее ждали везде!

Почему же я выбрал коммерцию, а не госсектор? Этот путь показался мне более простым и понятным. Там куча непонятных бумажек, много чего нужно читать, писать, говорить, делать. А тут тридцать дней ударно поработал — и получил кругленькую сумму наличными.

Свой выбор я сделал и не жалею.

Тут, кстати, я открою еще один профессиональный секрет. Он в целом касается взаимоотношений владельца компании и его сотрудников.

Когда менеджер получает больше собственника бизнеса — это нормально.

Как вы понимаете, наемный сотрудник, в отличие от бизнесмена, не платит налоги, связанные с предпринимательством, не отдает деньги за бухгалтерию, аренду офиса и прочее. У нас в агентстве основные расходы связаны даже не со всем этим, а с развитием и расширением компании. А конкретнее — с наймом новых людей и их работой в период испытательного срока. Бывает, что новички ошибаются. Я уже писал о том, как однажды взял управляющего интернет-магазином, и прибыль сначала заметно снизилась, а потом мы ушли в глубокий минус. Такова была цена моей ошибки!

Еще одна неприятная история связана с нашим складом. Передам слово Владимиру.

Склад и его «маленькая» проблема

Владимир Саковский:

Мы долгое время не могли понять, почему наш склад совершает так много ошибок. Казалось бы, банальная история: распечатывается бланк заказа, сборщик смотрит на него, собирает, запаковывает, отправляет. Что может быть проще? А выходило так, что из каждых двадцати отправлений три-четыре получались с ошибкой, и не только количественной (вместо пяти единиц товара положили четыре или шесть), но и качественной: вместо одного наименования клали совершенно другое. При этом персонал склада работал в поте лица, просто с ног сбивался. И не было такого, что за все отвечал один-единственный пожилой кладовщик, который ходит с трудом и ничего не видит.

Короче, я не мог разобраться, в чем проблема. Тем временем менеджеры постоянно жаловались на склад, притом очень эмоционально, а на них, в свою очередь, орали клиенты... Такой вот замкнутый круг.

И вот я решил несколько дней лично поработать на складе, чтобы во все вникнуть. Потому что невозможно понять суть каждой работы дистанционно. А тем более — быть таким «умным» начальником, который заявляет: «Наладьте там все!» — а сам даже не представляет, как это делается. В «Медор» так не работают. Если ты хочешь научить кого-нибудь делать что-либо правильно — ты должен сам попробовать это сделать. И понять: может быть, система изначально не так выстроена, она в корне работает неправильно!

Поэтому я на несколько дней переместился на склад, где вместе с сотрудниками распечатывал, отсматривал, корректировал и собирал заказы, отвечал менеджерам. И обнаружил, что сотрудники склада не чувствовали себя причастными к команде и общему результату, им было все равно на качество комплектации и количество возврата,

потому что их зарплата, как и рабочая нагрузка, не зависела от этого.

Однако совместный труд убрал некоторые границы, ребята стали более командными. Мы добавили премии за качественно выполненную работу и перевыполнение плана в рублях (больше качественных отгрузок = больше денег), и штрафы, как личные, так и на смену. У коллег появился стимул и очеловеченный портрет руководителя, который тоже может разгружать машины и собирать заказы без лишней брезгливости к какой-либо работе. Вдобавок, раз начальник еще и делает это быстрее в два-три раза, то, значит, это возможно.

В итоге мы немного поменяли сам процесс сбора этих заказов. Ввели на склад дополнительного сотрудника, задача которого — 100 % рабочего времени находиться за компьютером, отвечать менеджерам в чате и на телефонные звонки. Он же распечатывает все бланки заказов и дополнительно сверяет их после сборки перед отправкой. Все водители, логисты и курьеры расписываются при получении и также отсматривают, что в заказе.

Кроме этого, мы немного изменили систему упаковки заказов. И — это была идея Олега — распорядились, чтобы на каждом бланке стояла печать с фамилией сборщика. Ведь если из ста заказов двадцать с косяками, то, возможно, виноват не склад в целом, а некий условный «Петр», в то время как остальные сотрудники — классные ребята. Значит, всем нужно поднять зарплату, а этого «Петра» уволить.

В результате моей работы на складе нам удалось убрать брак и все косяки практически полностью. Еще немного — и было бы все 100 %, но Олег сказал: «Мы можем себе позволить оставить небольшой процент неправильно собранных заказов, но не тебя в качестве начальника склада! Потому что, решая одну сложную задачу, ты забросил все остальные. И стоимость твоего времени все-таки выше, чем у сотрудника склада».

Он был прав. Некоторые проблемы выгоднее финансово

не решить вовсе, чем заниматься только ими, позабыв обо всех других.

Вы спросите: а как же надо было тогда действовать? Ведь проблема со складом была, от нее никуда не денешься...

Все просто: следовало решить этот вопрос быстрее. А я вместо этого как бы «вошел в ритм склада» и стал чуть-чуть медленнее. Вполне мог бы этой задачей заниматься еще недельку, и мы бы дошли до 100 %-ной результативности. Хотя, так или иначе, после моего ухода со склада какой-то процент брака все равно вернулся. Тогда зачем мне было тратить столько времени?

Объективно: мне нужно было как можно скорее разобраться со складом и уйти оттуда на следующий участок. Да, мой мозг там отлично расслабился, избавился от стресса, пока я сосредоточился на одной несложной проблеме... но остальные-то тем временем накопились!

Выводов могу сделать два:
— каждому специалисту следует заниматься своим делом;
— а если он исправляет чужие ошибки — пусть и о своих основных обязанностях не забывает.

Вот такая история.

Вы скажете, что ошибки случаются в любом бизнесе, от них не застрахован никто. Согласен, но какие-то меры все-таки можно принять заранее.

Сейчас расскажу о том, что придумали мы.

Подушка безопасности по имени «Медор»

Я знаю, что многие предприниматели после того, как заплатили налоги и зарплату, тратят оставшиеся деньги себе в удовольствие. Покупают дорогие машины и квартиры в центре, вечеринки устраивают... Они думают, что в следующем месяце получат столько же денег, если не больше. Но,

как показали события 2020 года, даже самый успешный бизнес может рухнуть в одночасье по причинам, не зависящим от его владельца.

Поэтому мы приняли решение распределять на текущие нужды только 70% выручки, а 30% заработанных денежных средств оставлять на развитие бизнеса. Эта сумма — страховка от человеческих ошибок и любого невезения.

У «Медор» появился фонд развития, довольно большой и постоянно растущий. Он незыблемо лежит на расчетном счете, к радости банка, получившего в нашем лице привлекательного клиента. Эти деньги нам дают право на любую ошибку. Мы можем себе позволить нанять новичка и не бояться, что он напортачит, загонит проект в минус. Или можем открыть новый проект в неизвестной нам области и потратить на него, скажем, 25 000 долларов, просто чтобы понять: этот сегмент не для нас. И затем благополучно отказаться от него.

Например, январь 2021 года оказался плохим месяцем для наших выставочных бизнесов и интернет-магазинов, потому что выставки еще не ожили после пандемии, а продажи средств индивидуальной защиты уже пошли на спад. Но мы все равно выплатили «дотацию» 500 долларов всем сотрудникам клиентского отдела, которые не находились на окладах. Да, сумма незначительная, но ощутимо выше того, что предлагало правительство в сложные времена.

На мой взгляд, работодатель должен поддерживать сотрудников в месяцы, когда продажи компании падают. Мы понимаем, что у каждого есть обязательные платежи — за квартиру, за садик для детей, по кредиту и т. д. И машину нужно заправлять, и родственника с днем рождения поздравить, неважно — кризис на дворе или нет.

Правильная компания всегда поддержит своих добросовестных работников!

При этом работодатель должен быть готов к тому, что никто ему за это не скажет «спасибо». Такие добрые жесты

обычно воспринимаются как сами собой разумеющиеся. А если позже владельцу бизнеса придется уволить кого-то из персонала, то он и вовсе может остаться в их глазах плохим человеком. Но это не значит, что не нужно поддерживать сотрудников! Ведь когда они счастливы и отлично работают, компания растет и процветает. Не так ли?

Заключение

Прежде чем завершить эту книгу, еще раз передам слово своему другу и коллеге:

Владимир Саковский:

Энергия и нацеленность на достижения, завершение задач и постановка новых целей — вот непрерывный процесс работы компании, где ярким примером выступает сам генеральный директор, который требует от себя больше, чем от других.

Как вы уже поняли, мы стараемся брать новых участников команды вдолгую, при этом готовы помогать, учить, подсказывать, давать возможность ошибаться и исправлять свои ошибки. Нам нужен тот небольшой процент людей, которые готовы думать над задачами, предлагать их решение, которые испытывают большие амбиции и могут работать в команде, внося свой вклад, в том числе и моральный.

Те, кто привык трудиться, остаются в «Медор» надолго. Они вдохновляются примером первых лиц компании и идут вперед, не останавливаясь.

У каждого есть личные цели — заработать на квартиру, обеспечить семью. «Медор» помогает достичь этих целей и выйти на высокий финансовый уровень. Растут сотрудники — растет и компания, а развитие агентства открывает еще больше возможностей сотрудникам.

Все, кого я вижу каждый день в офисе, пережили вместе с «Медор» непростые времена и своим усердным трудом доказали, что являются частью команды.

Со страниц книги я хочу поблагодарить каждого за сверхусилия — работу допоздна и по выходным, решение таких вопросов, которые казались нерешаемыми. Всякое ваше действие продвигало и продвигает всех нас к очередной победе. А вместе с ней и к эволюционной трансформации компании и команды!

Спасибо вам!

С огромным удовольствием присоединяюсь к словам Владимира и искренне благодарю всех сотрудников агентства «Медор»: бывших, нынешних и... будущих. Да-да! Мы продолжаем строить суперкоманду, и нам, как всегда, нужны люди. Какие именно — вы уже знаете. Как проходит собеседование, чем предстоит заниматься — тоже. А главное — мы постарались подробно рассказать, в чем заключаются преимущества работы у нас.

Если подвести краткий итог: в нашей компании у каждого есть возможность зарабатывать именно столько, сколько хочется. Никакого «потолка» — все зависит лишь от вашей трудоспособности и желания работать. Мы, в свою очередь, всегда идем навстречу добросовестным сотрудникам и стараемся организовать для них все условия для комфортной работы. А недобросовестные у нас не задерживаются — это вы тоже уже знаете.

Я дописываю эту книгу в январе 2022 года, когда пандемия еще не закончилась, но ведь и она рано или поздно завершится. И работа агентства вернется в прежнее русло: «Медор» продолжит развиваться и покорять новые горизонты. Именно сейчас, в период относительного затишья, — самое подходящее время, чтобы влиться в нашу дружную семью.

«Медор» открыт для всех желающих, давайте знакомиться!

Пишите нам на info@mosreklama.ru

И да, большое спасибо, что дочитали книгу до конца!