

Константин Бакшт



Продажи и производство: враги или партнеры?

Почему срывается исполнение заказов,
компания теряет деньги —
и как этого избежать?



ПИТЕР®

продано более
200
тысяч
экземпляров

Константин Бакшт

**Продажи и производство.
Враги или партнеры?**

«Питер»

2013

Бакшт К. А.

Продажи и производство. Враги или партнеры? / К. А. Бакшт —
«Питер», 2013

ISBN 978-5-496-00334-6

Новая книга Константина Бакшта посвящена нелегким взаимоотношениям и совместной работе производственного отдела и коммерсантов. Каковы причины развернувшейся войны? Как реорганизовать подразделения, чтобы прийти к сотрудничеству вместо конфликта? Ответы на эти вопросы сопровождаются яркими примерами и историями успешных бизнес-стратегий, в создании и развитии которых автор принимал непосредственное участие. Книга адресована собственникам и руководителям как коммерческих, так и производственных подразделений, а также тем, кто только создает свой первый бизнес-проект.

ISBN 978-5-496-00334-6

© Бакшт К. А., 2013

© Питер, 2013

Содержание

От автора	5
Глава 1	9
1.1. Мой опыт боевых действий	9
1.2. Почему технари всегда виноваты	12
1.3. Почему коммерсанты не могут выиграть войну	15
Конец ознакомительного фрагмента.	16

Константин Александрович Бакшт

Продажи и производство: враги или партнеры?

Посвящается тем, кто советом и дружеским участием помогает мне развивать бизнес: Глебу Архангельскому, Сергею Береде, Сергею Лыковскому, Сергею Львову, Алене Никитиной. А также Николаю Мрочковскому, благодаря которому возникла идея создания этой книги. И конечно, Лене, Саше и Мише!

От автора

Деньги, доходы, продажи необходимы для любого бизнеса так же, как для человека необходим воздух, чтобы дышать. Некоторые так и называют деньги – «воздухом» или «кислородом». К сожалению, на многих производственных предприятиях, а также в бизнесах, оказывающих услуги или выполняющих проекты под ключ, после поступления платежей от Клиентов проблемы только начинаются.

- Производство не справляется с уже оплаченными заказами Клиентов.
- Сроки исполнения заказов не выдерживают никакой критики.
- Перегруженное оборудование регулярно выходит из строя. Причем в большинстве случаев – в самый неподходящий момент.
- Многие заказы даже не начинают выполняться, а потом оказывается, что производство их «потеряло».

• Коммерсанты и производственники (технари) ведут друг с другом священную войну. Претензии, обвинения, конфликты, ругань, разборки... Коммерсанты обвиняют во всех бедах технарей, технари – коммерсантов. Между тем срывов контрактов и обязательств перед Клиентами все больше и больше!

• На многих предприятиях такие священные войны могут идти много лет. Чем дольше война – тем хуже ситуация с исполнением заказов и удовлетворенностью Клиентов.

• Производство простаивает из-за отсутствия комплектующих. Часто выполнение крупных и выгодных заказов простаивает из-за копеечных запчастей или материалов. Которые, к сожалению, нужно заказывать заранее и доставку которых приходится ждать довольно долго. Потом – очередной аврал... Если не окажется, что теперь не хватает других комплектующих.

• В других случаях узким местом оказываются сами технические специалисты. Производственные мощности позволяют выполнять в несколько раз больше заказов... Однако все упирается в нехватку некоторых специалистов. Причем на рынке труда найти профессионалов нужной квалификации практически невозможно. Чтобы вырастить их самим, потребуется несколько лет. В результате специалисты дефицитной квалификации перегружены работой. Они чувствуют свою незаменимость и ведут себя соответственно. Вы же ничего не можете с этим сделать и вынуждены закрывать глаза на многое. Причем в это время большинство производственников недозагружены и часто «простаивают».

• В период высокого сезона и наплыва заказов качество их исполнения резко снижается. Доходит до того, что четверть, треть или даже половина заказов выполняется некачественно, да еще с задержкой по срокам. В большинстве случаев это приводит к претензиям со стороны Клиентов, рекламациям, разрыву контрактов и требованиям возврата денег. Или приходится за свой счет переделывать заказ. В итоге он оказывается либо бесприбыльным, либо убыточным!

- В период высокого сезона очередь заказов на производстве становится такой длинной, что многие Клиенты из-за задержек и проволочек выходят из себя. И требуют возврата денег еще до того, как их заказ хотя бы начал выполняться!

- Возможна ситуация, когда коммерсанты пытаются привлечь новых Клиентов и дополнительные заказы, а производственники находят все больше причин, чтобы отказаться от их исполнения. Все выглядит так, как будто производственники не заинтересованы в Клиентах и заказы им не нужны.

- Коммерсанты с большим трудом привлекают Клиентов и заключают с ними контракты. Затем оказывается, что многие из них были расторгнуты из-за проблем с исполнением. Приходится возвращать Клиентам деньги. Все затраты по исполнению этих заказов превращаются в убытки Компании. Клиенты уходят к конкурентам, а репутация Вашей Компании становится все хуже с каждым возвратом денег за неисполненный заказ, обращением Клиента в Арбитраж или Комитет по защите прав потребителей.

- В итоге, несмотря на все Ваши усилия по привлечению Клиентов и получению от них заказов, из-за проблем с их выполнением, претензий и возвратов денег Компании не удается получать прибыль. В худшем случае производство перегружено, заказы исполняются с большими задержками, многие срываются. При этом предприятие не может даже окупать себя и работает в убыток. Очевидно: если не предпринять быстрых и эффективных мер по исправлению ситуации, все закончится либо продажей бизнеса, либо его ликвидацией. Или Ваше предприятие заберут за долги!

Многие руководители и собственники бизнеса постоянно думают о том, как увеличить продажи. Однако как же часто основные проблемы с Клиентами возникают, когда деньги от них уже получены! Даже если у Вас чисто торговая Компания, не так легко четко и своевременно обеспечивать все необходимые отгрузки со склада. Не говоря о том, что на складе необходимо поддерживать требуемый ассортимент товара и должные запасы, особенно по наиболее ходовым позициям. Отсутствие товара на складе, пересортица, задержки поставок, рекламации Клиентов на некачественный товар, истекшие сроки годности, сбои с доставкой и логистикой... И вот Клиенты, с таким трудом привлеченные в ожесточенной конкурентной борьбе, уходят от Вас. Разрывают контракты. И требуют возврата денег.

Проблем с Клиентами на этапе исполнения заказов может возникнуть значительно больше, когда у Вас собственное производство, Вы предоставляете услуги либо реализуете проекты под ключ. В этом случае можно говорить о производстве услуг и о том, насколько эффективно оно выстроено в Вашей Компании.

Сделать продажи, заключить контракты с Клиентами, получить от них платежи – это далеко не все, что требуется для успеха Вашего бизнеса! Деньги, поступившие от Клиента на Ваш расчетный счет, – еще не Ваши деньги. Они не станут Вашими, пока Вы не исполните свои обязательства перед Клиентом: не предоставите ему то, за что он платил эти деньги. Если же Вы не оправдаете доверия Клиента и не выполните своих обязательств перед ним – у Вас начнутся настоящие проблемы. Возврат денег Клиенту (добровольно или через Арбитраж) – далеко не самое страшное, что может случиться... Иногда Вы рискуете вплоть до того, что Вас, как говорится, могут отправить *плавать в цементной обуви*. Или *просто закопать под Мытищами*.

Плохо, когда производство срывает исполнение значительной части заказов Клиентов. Но это – еще не худшее, что может происходить. У меня в свое время был тяжелейший опыт: в течение полутора лет в Компании, в которой я тогда работал коммерческим директором, *срывалось исполнение всех заказов Клиентов без исключения*. До этого на протяжении многих лет темпы развития продаж значительно опережали темпы развития производства. В итоге

абсолютно все контракты с новыми Клиентами выполнялись с колоссальными задержками по срокам. А некоторые – еще и некачественно.

Поэтому, когда потом какой-то руководитель продаж начинал жаловаться: «Наше производство работает из рук вон плохо, они срывают исполнение одного заказа из четырех!» – я воспринимал эти жалобы с большой иронией. Ах, бедняжки, тяжело Вам работается? Вам запарывают каждый четвертый заказ? Интересно, как бы Вы поработали, когда запарывают 100 % заказов!

Мне поневоле пришлось работать именно в такой ситуации, когда запарывались *все* заказы. В те годы я узнал, что нет вообще ничего, что могло бы испортить производство и чего не могли бы сгладить хорошие переговорщики. Можно затянуть исполнение заказа Клиента на много месяцев – и все же потом нормально работать с этим Клиентом. Можно чуть ли не каждый месяц серьезно нарушать обязательства перед Клиентом – и при этом работать с ним душа в душу на протяжении многих лет.

Однако вряд ли такая работа – идеал, к которому нужно стремиться. Самое важное в моем рассказе – то, что через много лет нарастания этих проблем я все-таки смог понять, в чем корень зла. И перестроить работу Компании таким образом, чтобы вместо постоянных задержек и срывов исполнения обязательств перед Клиентами мы превратились в эталон скорости и высокого качества работы. Священная война между коммерсантами и производством, которая длилась много лет, прекратилась навсегда. На место конфликтов и взаимных обвинений пришли совместные усилия коммерсантов и технарей по повышению качества услуг и скорости выполнения заказов. В итоге наша Компания заняла исключительную, эксклюзивную позицию на рынке по скорости и качеству исполнения заказов. Мы вышли на такой уровень работы, который на многие годы стал абсолютно недостижимым для конкурентов. Мы сделали сильнейшее конкурентное преимущество из того, что когда-то было самым уязвимым местом нашей работы.

Как это было сделано? Как Вы можете сделать это в своем бизнесе?

Именно об этом я расскажу в своей книге. На самом деле я уже писал об этом в своих семи книгах, которые были опубликованы с 2005 по 2012 год издательством «Питер». Однако получилось так, что ключевые сведения об эффективном взаимодействии продаж и производства оказались разбросаны по нескольким книгам. Поэтому для удобства читателей, которых интересует именно данный вопрос, я свел всю относящуюся к нему информацию в одну книгу, которую и представляю Вашему вниманию. *Обращаю особое внимание тех моих читателей, кто уже прочитал предыдущие семь моих книг от корки до корки: все разделы этой книги уже есть в других моих книгах!*

- Главы «Священная война коммерсантов и производства» и «Взаимодействие продаж и производства» взяты из книги «Построение бизнеса услуг».

- Разделы главы «Продажи и переговоры» – из книг «Большие контракты» и «Построение бизнеса услуг».

- Глава «Защита от конкурентов: VIP-программа» – из книги «Усиление продаж».

- Разделы главы «Как набирать кадры с открытого рынка труда» – из книг «Как загубить собственный бизнес: вредные советы российским предпринимателям» и «Построение бизнеса услуг».

- Разделы главы «Разработка системы оплаты труда от ключевых результатов» – из книг «Построение отдела продаж» и «Построение бизнеса услуг».

Эта книга предназначена тем, кто еще не читал моих книг или прочел только некоторые из них. А также тем, для кого эффективное взаимодействие продаж и производства, устранение постоянных сбоев и задержек в исполнении заказов, прекращение конфликтов и разборок между коммерсантами и производственниками имеет приоритетное значение.

Кому может быть интересна и полезна эта книга?

- *Руководителям и собственникам бизнеса.* Особенно тем из них, кто является производственным до мозга костей. Кто постоянно направляет свои силы на развитие производства, инвестирует в него значительные средства, тратит на это много времени. И в глубине души понимает: слабое место предприятия – продажи. Производство недозагружено, производственные мощности простаивают! Предприятие могло бы производить и продавать значительно больше!

- Книга может быть особенно необходима руководителям тех предприятий, производство которых в данный момент работает... только в одну смену. И даже при этом далеко не всегда бывает загружено заказами.

- *Руководителям производства, директорам по производству, техническим директорам, главным инженерам и их заместителям.* Книга позволит понять, почему качественная и нужная потребителям продукция может не очень-то хорошо продаваться. И как это можно исправить. Особенно приятно им будет узнать, что когда коммерсанты и руководители продаж обвиняют производителей в задержках и срывах заказов – часто последние ни в чем не виноваты. А истинной причиной сбоев и неисполнения обязательств перед Клиентами могут быть ошибки самих коммерсантов.

- *Коммерческим директорам, руководителям продаж, начальникам отделов продаж* производственных Компаний. А также бизнесов, предоставляющих Клиентам услуги или выполняющих для них проекты под ключ (ведь процесс исполнения заказов Клиентов при предоставлении услуг или реализации проектов нужно отстраивать так же, как хорошее производство!). Что для Вас лучше: чтобы производство было Вашим врагом или Вашим союзником? Как выстроить эффективное взаимодействие с производством, ускорить выполнение заказов, повысить качество и оставить Клиентов довольными? Практические рекомендации, как это сделать, Вы найдете в данной книге.

- Что, если Ваше производство большую часть времени недозагружено? Однако как только заказов становится больше – начинаются сбои с их выполнением, срывы сроков, проблемы с качеством? Тем более если проблемы со сроками и качеством выполнения заказов стали постоянными? Недовольные Клиенты уходят от Вас и репутация Вашей Компании на рынке ухудшается с каждым днем? Ситуация критическая! Вас могут ожидать серьезные убытки, развал Компании и потеря бизнеса. Или же Вы сможете изменить ситуацию с помощью этой книги, разрубить гордиев узел противоречий, раз и навсегда устранить основные проблемы в производстве и продажах, выведя бизнес на новый качественный уровень.

Устраивайтесь поудобнее, вооружитесь ручкой или карандашом, чтобы делать пометки и комментарии в процессе изучения книги. Мой рассказ начинается!

Глава 1

Священная война коммерсантов и производства

1.1. Мой опыт боевых действий

Впервые я в полной мере осознал, что такое священная война коммерсантов и производства, во время работы в Компании, предоставляющей услуги доступа в Интернет. Компания эта работает и в наши дни, и работает неплохо. Назовем ее «Руснет».

Работать приходилось в условиях ожесточенной конкуренции. Много лет мы – сначала директора, а потом еще и сотрудники отдела продаж – сражались с конкурентами, прилагая все усилия к тому, чтобы привлечь как можно больше Клиентов в нашу Компанию.

И вот с какого-то момента у меня начало складываться странное ощущение, будто основные наши враги вовсе не конкуренты. Создавалось впечатление, что в нашей Компании завелась какая-то пятая колонна. И находится она в техотделе! Заказы Клиентов, которых мы с таким трудом отбивали у конкурентов и уговаривали работать именно с нами, запарывались с особым цинизмом. Причем запарывались массово, невзирая на статус этих Клиентов. Многие из Клиентов, которые могли бы стать «бриллиантами в нашей короне», были изрядно разочарованы уровнем предоставляемых нами услуг. И рассказывали об этом своим знакомым. Кстати, отлично их понимаю. Сам я, наверное, на их месте поступал бы так же.

В те годы я активно посещал VIP-семинары и тренинги (что с удовольствием делаю и сейчас). Их участниками в основном были руководители и собственники серьезных, известных Компаний. Через некоторое время я четко понял, чего следует ожидать, отправляясь на очередной VIP-семинар. Каждый раз примерно половина участников представляла Компании, которые являлись нашими Клиентами. Что в целом хорошо и приятно. И каждый раз примерно половина Клиентов крыла наши услуги матом. Что, согласитесь, не очень-то хорошо. И совсем не приятно.

С течением времени ситуация все более обострялась. Особенно тяжело стало тогда, когда в полную силу заработал наш седьмой отдел продаж. Насколько эффективно мы действовали на рынке и достигали преимущества перед конкурентами – настолько же большой урон этим достижениям наносили постоянные проблемы, вызванные плохой работой техотдела. Когда Клиентов было мало, и подключение, и обслуживание этих Клиентов осуществлялись вполне удовлетворительно. Когда мы начали привлекать больше Клиентов, пошли задержки подключений, срыв обязательств перед Клиентами. Постепенно техотдел вырос, в нем появилось больше сотрудников. Но казалось, что эта орава работает гораздо менее эффективно. И количество подключений новых Клиентов, которые техотдел может обеспечивать ежемесячно, все снижается и снижается. В то время как численность его сотрудников все увеличивается и увеличивается. При этом имеющиеся технические мощности нашей сети заканчиваются. А ее инфраструктура – новые базовые станции, ретрансляторы и магистральные каналы – практически не развивается. В тот период мы регулярно направляли докладные о бедственном положении дел руководству Компании. Иногда в этих докладных прорывался крик измученной души.

«...Состояние коммерческого отдела на текущий момент

Основные факторы, определяющие текущее положение дел в коммерческом отделе.

1. Большинство Клиентов на постоянные подключения к Интернету, привлеченных сотрудниками коммерческого отдела в конце декабря 2002 и январе 2003 года, не могут быть подключены из-за отсутствия

технической возможности. Результат – значительные финансовые потери как для Компании, так и для сотрудников коммерческого отдела, а также конфликты с Клиентами, ведущие к потере репутации Компании.

Судьба предложений о взаимодействии технического и коммерческого отделов, переданных техническому директору, неизвестна.

Судьба предложений коммерческого отдела о развитии радиосети неизвестна. Однако после их рассмотрения был выдвинут ряд претензий к работе коммерческого отдела.

Ожидается изменение системы оплаты труда сотрудников коммерческого отдела, которое воспринимается как дискриминационное.

В настоящее время сотрудники коммерческого отдела не имеют возможности подключения новых Клиентов. Результат – сотрудники коммерческого отдела не имеют возможности зарабатывать деньги.

В сложившейся ситуации мы не имеем возможности:

- ◆ *обеспечить результаты продаж;*
- ◆ *сохранить подготовленные кадры...»*

Пока новых Клиентов привлекалось немного, достаточно было сказать сотрудникам тех-отдела, когда и какого Клиента нужно подключить. На их слово, что все будет сделано, можно было положиться.

Когда подключений стало больше, начали как на дрожжах расти проблемы, связанные со взаимодействием подразделений нашей Компании. Решение вопросов с подключением очередных Клиентов к нашей сети стало откровенно затягиваться. Хуже того: о некоторых Клиентах сотрудники техотдела... просто забывали! Мы с ними договаривались о том, когда они должны провести монтаж радиооборудования и подключить Клиента. Однако потом оказывалось, что назначенный день прошел, а к Клиенту никто так и не ездил. Бывало, что нам звонил разгневанный Клиент, которому пришлось целый день прождать наших специалистов. Он не только никого не смог дождаться – ему даже не позвонили, чтобы предупредить о том, что специалисты не смогут приехать к назначенному времени. Когда мы пытались выяснить у технарей, в чем дело, они смотрели на нас с изумлением. Какой такой Клиент? Разве они должны были к кому-то выезжать? Но ведь за неделю до этого мы сами все обсуждали именно с этими людьми. И они клялись и божились, что все будет сделано в лучшем виде.

Время шло, ситуация развивалась от плохого к худшему. Наконец начался самый тяжелый период в работе технических подразделений нашей Компании, когда запарывались все новые подключения Клиентов. Без исключения. Более легкие в техническом плане подключения по локальной сети, которые должны были отнимать всего два-три часа работы специалистов, в среднем производились за 28 рабочих дней. С момента поступления денег на наш расчетный счет до подписания акта выполненных работ. При этом ни одно подключение не выполнялось менее чем за 10 рабочих дней. Максимальная же продолжительность выполнения таких подключений доходила до двух-трех месяцев.

Еще хуже дело обстояло с подключениями Клиентов по радиоканалам. Чтобы обеспечить подобное подключение, требуются более серьезные монтажные работы. Квалифицированная монтажная бригада может выполнить такое подключение за один рабочий день. В перечень работ входят сам монтаж, установка и настройка оборудования, подключение компьютеров Клиента к Интернету через нашу сеть. На практике средняя задержка такого подключения – от оплаты до акта – составляла около двух месяцев. Были и вопиющие случаи, когда со времени поступления денег на наш счет до исполнения обязательств перед Клиентом проходило более года.

Теперь представьте, что речь идет о конкурентном рынке. Коммерческий отдел прилагает колоссальные усилия, чтобы отбить Клиентов у конкурентов. Мы всеми доступными спо-

собами убеждаем Клиента, что с нами ему работать будет лучше, чем с кем-либо еще. Наконец нам удается договориться с ним о подключении к нашей сети. Он подписывает договор, перечисляет нам достаточно значительную сумму денег. И после этого технари все портят. А отыгрываются Клиенты на нас. Кто-то из них демонстрирует спартанскую выдержку. Кто-то нервничает, беспокоится, переживает. Кто-то, понятное дело, ругается, требует возврата денег. Бывает, что и возвращать приходится. При этом нам самим неудобно перед Клиентами и стыдно до безумия.

И ведь, казалось бы, нет никаких объективных причин, по которым всех Клиентов – или хотя бы подавляющее большинство – нельзя было бы подключать к сети четко и быстро. Год за годом мы все чаще задумывались о том, случайны ли постоянные сбои в работе техотдела. Или, возможно, речь идет о замаскированном саботаже? Однако разумных доводов в пользу последней версии не было. Я отлично знал, что технический директор полностью лоялен по отношению к Компании. К тому же он был одним из ее совладельцев. Какой у него может быть интерес в том, чтобы возникали проблемы с подключением Клиентов?

И все же чем дальше, тем сильнее нам казалось, что техотдел был бы рад, если бы к нашей сети не нужно было подключать ни одного нового Клиента. Время от времени мы думали, что технари запарывают заказы специально для того, чтобы у нас опустились руки. Если коммерсанты не выдержат этого кошмара, сломаются, напишут заявления и уйдут из Компании – вот счастье-то для техотдела! Новых Клиентов станет мало, подключений тоже, и никто не будет отвлекать сотрудников техотдела от более важных дел.

Все это далеко не лучшим образом отражалось на наших отношениях с технарями. Сказать, что мы с техническим директором жили как кошка с собакой, – значит не сказать ничего.

Мы уже не понимали, кто старается нанести больший ущерб бизнесу: наши конкуренты или наш собственный техотдел? А пламя священной войны между коммерческим и техническим отделами все ярче и ярче разгоралось на протяжении более трех лет.

1.2. Почему технари всегда виноваты

Шло время, вражда продолжалась. Один за другим возникали вопиющие случаи нарушения и срыва наших обязательств перед Клиентами. Нередко – перед особо важными, серьезными и статусными Клиентами. Каждый раз это служило поводом для очередной порции критики и обвинений в адрес техотдела. К сожалению, критика помогала мало. Если быть честным, совсем не помогала.

На четвертый год я начал уставать от этой войны. После очередного инцидента, закончившегося возвратом денег и потерей крупного Клиента, я задумался о дальнейших перспективах боевых действий.

Я вдруг осознал: несмотря на все усилия, которые я трачу на войну, ничего не меняется. Я ругаю технарей, критикую, наезжаю на них сам и обеспечиваю им прессинг со стороны высшего руководства. А воз и ныне там. За несколько лет ситуация не только не улучшилась – она неуклонно ухудшается. Если я буду заниматься тем же самым еще два-три года, приведет ли это к решению проблемы? Крайне маловероятно. А раз то, что я делаю, не поможет справиться с проблемой, может, пора прекратить это делать? И найти другой путь, который позволит наконец изменить ситуацию к лучшему?

Я постарался успокоиться и поразмыслить над текущим положением с точки зрения логики и здравого смысла. Почему в деятельности техотдела не прекращаются проблемы? Возможно, в нем работают не очень-то хорошие специалисты? Нет, это не так. Я точно знаю, что в нашу команду входят три самых квалифицированных системных администратора ОС Unix из всего лишь семи специалистов такого уровня, имеющих в нашем регионе. Да и кроме них в техотделе работает немало опытных профессионалов. Если другие Компании располагают более сильными профессионалами, мне они как-то не знакомы.

Или, может быть, дело в том, что наши технари равнодушно относятся к исполнению своих обязанностей? Может, они не заинтересованы в подключении Клиентов? Нет, это тоже не соответствует действительности. Много лет я нахожусь в постоянном рабочем контакте со специалистами техотдела. И должен честно сказать: сколько я помню, они прилагают все возможные усилия, чтобы без задержек подключать Клиентов к нашей сети и впоследствии обслуживать их на высоком уровне. Есть масса нюансов, которые позволяют понять, что сотрудники техотдела исполняют свои обязанности отнюдь не формально и равнодушно. Как раз наоборот, они относятся к работе ответственно, с энтузиазмом. Если в проведении каких-то работ возникают сбои или задержки, то не по злему умыслу. Иногда встречается нетривиальная техническая задача, которую не так-то просто решить. Порой всплывает неотложная проблема или даже аварийная ситуация, которая оттягивает на себя силы всех квалифицированных специалистов. А подчас новых подключений слишком много, и технари не успевают с ними справиться.

Допустим, наши технические специалисты действительно подходят к работе ответственно, заинтересованно и делают все, что могут. Если я их при этом ругаю, критикую и обвиняю в срыве обязательств перед Клиентами, сильно ли это поможет им в работе? Думаю, нет. Скорее, частая критика и постоянная ругань с моей стороны приведут к тому, что технари все больше будут утрачивать интерес к работе и все чаще опускать руки. А любой позитив, который до этого присутствовал в моих взаимоотношениях с техническими специалистами, будет уничтожен на корню. Станет ли от этого лучше мне, нашей Компании и нашим Клиентам? Сомневаюсь.

Кстати, откуда вообще взялось мое негативное отношение к нашим технарям? Ведь до определенного времени мы с ними отлично ладили и уважали профессионализм друг друга.

И вдруг я с ужасом понял, что негатив просто обязан был возникнуть. Это было предопределено самой ситуацией. Более того, технари просто обязаны были оказаться в положении виноватых. Чуть раньше или чуть позже, в сильной или слабой форме – но это непременно должно было произойти. И дело даже не лично в нас. В любом бизнесе, хоть сколько-нибудь похожем на наш, ситуация будет развиваться по аналогичному сценарию.

Давайте подумаем: что должно быть результатом работы техотдела, если речь идет о подключении Клиентов к сети Интернет? Как оценивать этот результат? Все довольно просто. Если Клиента подключили к Интернету, все сделали на должном уровне, качественно и в срок – результат положительный. Если подключение было выполнено с задержкой или по техническим причинам Интернет работает не очень хорошо – результат плохой. Если же деньги с Клиентов взяли, техническая возможность существовала, а подключить Клиента так и не смогли – результат следует признать отвратительным.

А как мы оцениваем работу технических специалистов, которые обеспечивают подключение? Если все сделано в срок и как надо – речь идет всего лишь об исполнении ими своих служебных обязанностей. Это в порядке вещей. Собственно, мы по умолчанию ожидаем от техотдела такой работы. И это не подвиг, не заслуга, не плюс. Это всего лишь обычная повседневная работа технических специалистов. В конце концов, им за это деньги платят.

А если что-то пойдет не так – кто виноват? Конечно же, технические специалисты. Это они гады и сволочи. Ату их, ату!

Получается, что бы ни сделали технари в процессе исполнения своих служебных обязанностей, оценка их усилий может быть либо нейтральной, либо негативной. А поскольку мир, в котором мы живем, не идеален, какие-то сбои обязательно случаются. При этом чем выше нагрузка и чем чаще приходится решать те или иные сложные задачи, тем с большей регулярностью возникают сбои. В результате репутация технических специалистов и отношение к ним других сотрудников Компании неизбежно начинают смещаться в сторону негатива. И чем большую нагрузку пытаются взвалить на себя технари, тем больший объем критики будет на них в итоге выплескиваться. Так и выходит, что виноватыми всегда остаются технари.

Подумав еще, я понял: есть надежный способ сделать так, чтобы технари оказались виновными во всех смертных грехах. Причем в первую очередь – в своих собственных глазах.

Предположим, в месяц мы можем обеспечивать подключение к нашей сети не более 20 радиоканалов. Давайте будем продавать по 50 радиоканалов в месяц на протяжении трех месяцев подряд. К концу этого срока крики разъяренных Клиентов будут разноситься в радиусе сотни километров от города. А технари первые согласятся с тем, что результат выдающихся продаж был практически полностью уничтожен вследствие абсолютной неспособности технарей к выполнению своей работы. На третий месяц они сами начнут постоянно говорить, какие они слабаки и профессионально ни на что не пригодные отбросы общества. Не дожидаясь, пока им это скажут коллеги.

Постойте-ка... но ведь мы заранее знали, что больше 20 радиоканалов в месяц подключить не в силах! Зачем же мы совершали эти коммерческие подвиги, продавая по 50 подключений, причем без отсрочки исполнения обязательств? Ведь изначально можно было догадаться, что от дополнительных продаж ничего хорошего ожидать не стоит. Неизбежно будут нарушения обязательств перед Клиентами, разборки, ругань, потеря репутации. И закончится все обязательно возвратом денег. Не лучше ли с самого начала не брать с Клиентов деньги, которые потом все равно придется со скандалом возвращать? Заметьте, это сэкономило бы немало сил, времени и нервов. И никакого ущерба для репутации!

И тут я осознал, что все это время ошибался. Именно я был главным виновником войны, которая за много лет не принесла никакой пользы ни мне, ни Клиентам, ни Компании. Моя ошибка заключалась в следующем: я в корне неверно понимал, что должны делать коммерсанты, а что – технари.

Я думал, что задача коммерческого отдела – продать как можно больше услуг из числа тех, которые предлагает Клиентам наша Компания. А уж техотдел должен обеспечить, чтобы все проданные услуги были своевременно и качественно предоставлены. Но ведь это в корне неверно! Никакие технари – ни наши, ни другие – не могут в любой момент оказать Клиентам любой, вплоть до неограниченного, объем услуг. Я могу продавать и 50, и 100 подключений ежемесячно. Однако если наш ресурс объективно ограничен 20 подключениями в месяц, продажи сверх этого количества приведут лишь к проблемам, скандалам и бедствиям.

Напротив, необходимо всегда помнить, что возможности технических специалистов ограничены по многим объективным причинам. Это может быть связано с отсутствием оборудования на складе. Или с нехваткой ресурса сети, количества базовых станций и возможностей подключения к каждой из них. Даже если предположить, что ресурс сети у нас неисчерпаем, а на складе имеется бесконечный запас оборудования, специалисты техотдела все равно не смогут обеспечить неограниченное количество подключений за месяц. В этом случае главным ограничением будет ресурс времени самих специалистов. От этого никуда не денешься. И вряд ли у кого-то найдется волшебная палочка, взмахнув которой можно было бы мгновенно увеличить ресурс времени квалифицированных технических специалистов в пять раз.

Значит, в своей работе мы постоянно должны учитывать, каким ресурсом располагают наши технари. Хотим продать 25 подключений в месяц? Ради бога. При условии, что исполнение обязательств как минимум по пяти контрактам будет отложено до следующего месяца. И вообще, наша цель отнюдь не в том, чтобы обеспечивать неограниченно высокие продажи. Это нереально, бессмысленно, а главное – крайне вредно. Напротив, наша задача – продавать именно тот объем услуг, оказание которого реально могут обеспечить специалисты техотдела. И не больше! Причем по мере сил мы должны стремиться продавать этот объем услуг с максимальной возможной совокупной маржой.

Коммерсанты не должны продавать как можно больше товаров или услуг, на которых специализируется Компания, в расчете на то, что технари чудесным образом выполнят все заказы. Наоборот, коммерсанты должны продавать только то, что потом смогут отработать технари. Желательно – с максимальной совокупной маржой.

1.3. Почему коммерсанты не могут выиграть войну

Если оценивать все изложенное выше с управленческой точки зрения, то я был повинен не только в ошибочном взгляде на ситуацию в целом, но и в клиническом идиотизме.

На протяжении многих лет я раздувал огонь священной войны с техотделом. Зачем я это делал? Чего хотел добиться?

Может быть, я претендовал на должность технического директора? Бред! Во-первых, я отлично чувствовал себя на своем месте, то есть на позиции коммерческого директора. Мне нравилось проводить переговоры, планировать стратегию и тактику захвата рынка и ведения конкурентных войн. Зато перспектива лазить по крышам и монтировать антенны абсолютно меня не привлекала. Не говоря уже о том, что я в этом разбирался примерно так же, как свинья – в апельсинах.

К тому же я достаточно четко понимал, что наш технический директор – молодец и трудяга. Весь колоссальный объем вопросов, связанных с построением и обслуживанием обширной сети передачи данных, он тащил на своем горбу. Разумеется, с помощью ребят из техотдела. Наши с ним конфликты в основном происходили по моей инициативе, поскольку были вызваны сбоями в подключении и обслуживании Клиентов. Конечно, я принимал проблемы Клиентов близко к сердцу. Думаю, как настоящий коммерсант я и не мог вести себя иначе. Но, как бы я ни злился на наш техотдел и лично на технического директора из-за очередного нарушения обязательств перед Клиентами, в глубине души я понимал: вряд ли кто-то другой лучше справлялся бы с теми же проблемами. И хотя порой я был зол на технического директора до колик, в спокойном состоянии я относился к нему уважительно.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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