

# Начнем сначала 2003 год

На момент моего появления компания представляла собой подразделение огромного концерна, специализирующееся на косметике. «Блондкопф» занял ключевую позицию на российском рынке в области красок для волос и других средств для ухода за волосами, шампуней и средств по уходу за телом. Помимо этого компания была представлена и в других сегментах — уход за лицом, зубная паста, парфюмерия. Как и во всех компаниях подобного типа, структура состояла из отделов маркетинга, продаж, финансового контроля, логистики, финансов, информационных технологий и службы управления персоналом. Все отделы замыкались на генерального директора и разветвлялись на множественные и разнообразные организационные подразделения.

Иерархически над нами располагалась штаб-квартира компании в Дюссельдорфе. Российское подразделение было одним из самых больших в мире по показателям объема продаж и уже тогда входило в пятерку самых значимых национальных представительств.

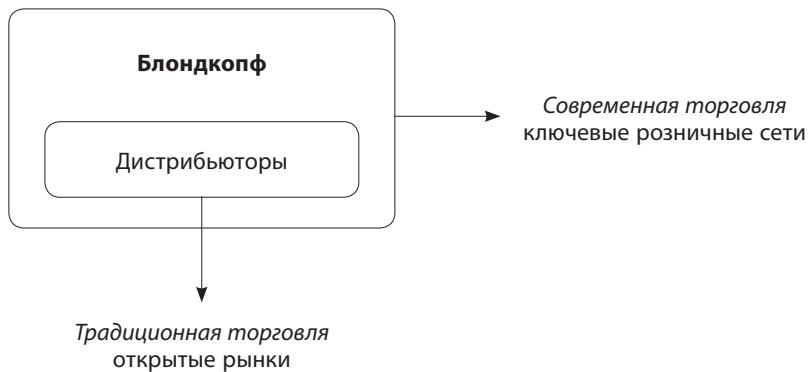
## Стартовые условия

Самым большим отделом в компании, как и положено, был отдел продаж. Мы уже тогда были представлены примерно в 15 городах, и суммарная численность отдела продаж составляла около 80 человек.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Порядка 20 человек находились в московском офисе, а остальные 60 — разбросаны по России, от Калининграда до Владивостока. В маркетинговом отделе трудилось человек пятнадцать, примерно столько же — в отделе логистики и финансового контроля, остальные отделы были чуть меньше. Не будем детально останавливаться на других отделах, потому как эта история посвящена отделу продаж, и поэтому весь дальнейший разговор пойдет именно об эволюции команды этого отдела и о людях, с которыми мне довелось путь этой эволюции пройти.

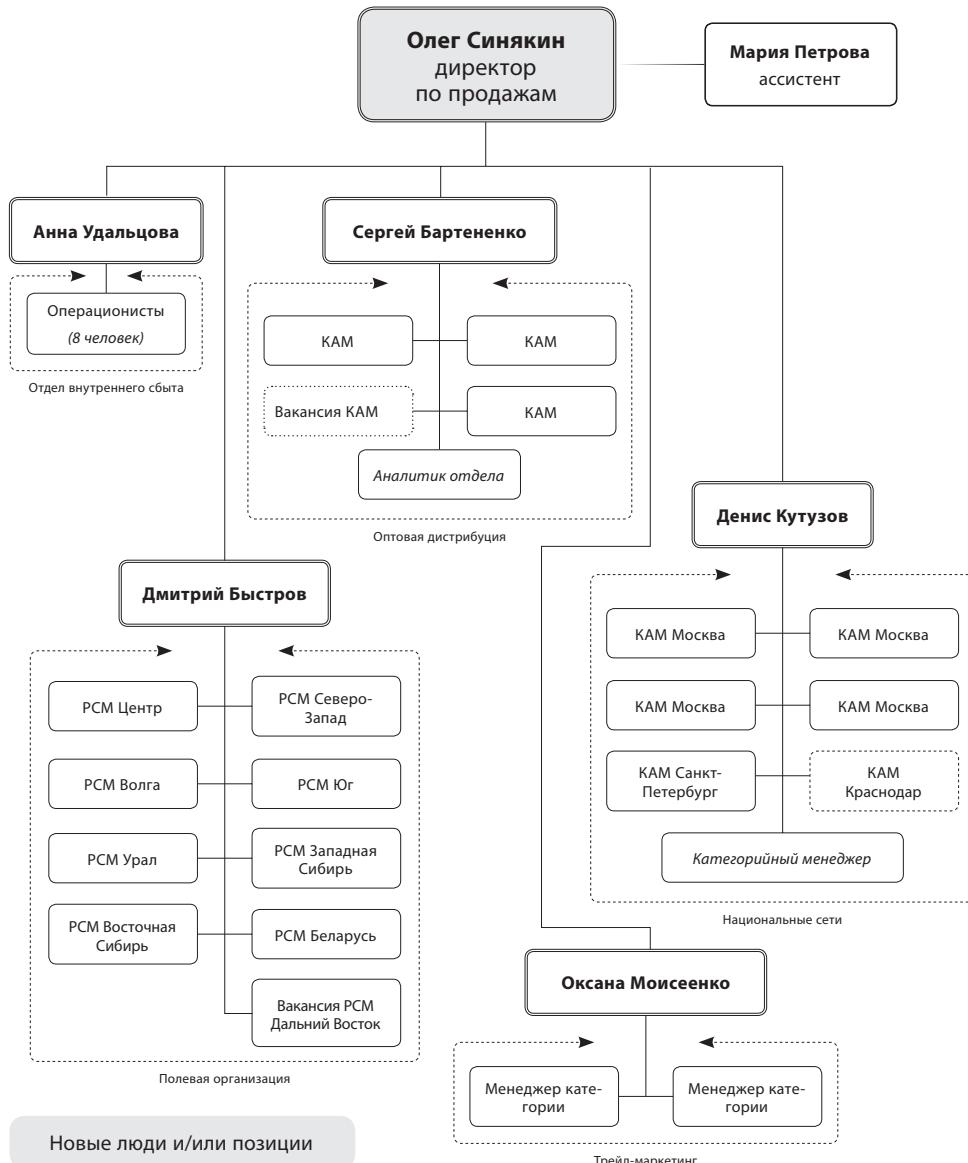
Продажи осуществлялись через два канала — через дистрибуторов, которые в свою очередь продавали дальше в розничные магазины, и непосредственно в крупнейшие розничные сети адекватного нам масштаба, работу с которыми важно было вести напрямую.



Отдел продаж представлял собой неплохо развитую структуру, которая отображена на соседней странице.

Отдел продаж в Москве занимал помещение в 200 метров, в котором располагались отдел оптовой дистрибуции, торговый маркетинг, часть полевой организации Москвы, все руководители подразделений, директор по продажам (в отдельном кабинете, конечно) и его ассистент.

*Структура отдела продаж,  
начало 2004 года*



[<<< Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## Отдел оптовой дистрибуции

Отдел оптовой дистрибуции возился с оптовиками и состоял из пяти человек: руководителя и четырех подчиненных. Самый важный отдел — именно здесь варилось 85% бизнеса. Все региональные дистрибуторы находились в ведении именно этого отдела: у каждого из четырех менеджеров было по 15–20 клиентов, и они фактически отвечали за продажи по всей России. Эти ребята были, по сути дела, главной продающей силой компании. Правда, когда я пришел, один из четверых был уже одной ногой на улице (находился, помнится, в процессе увольнения), другого переводили в Беларусь на позицию регионального менеджера, третий сам подал заявление об увольнении. Оставался всего один сотрудник. Руководил на этой «передовой» Сергей Бартененко, испытывавший смешанные чувства по поводу подобных разброда и шатания в рядах своих младших коллег.

Весь день ребята-КАМ<sup>\*</sup> проводили на телефоне вот в таких примерно разговорах: «Привет, ну что, сколько вы возьмете в этом месяце? Да нет, это несерьезно, берите больше — у нас план горит», «Ну и что, что вы брали на грудь в прошлом месяце больше, продавать надо лучше!», «Алло, привет, когда вы нам оплатите этот товар? Новый не отгрузим, пока не увидим денег», «Слушай, возьми побольше краски, я тебе дополнительную скидку дам, очень надо, давай возьмем еще на 50 штук», — и так далее, в том же духе.

Временами парни выезжали в командировки — иногда с целью переподписания контракта, иногда просто провести аудит работы местного дистрибутора. В итоге именно в их руках находился весь бизнес, и когда я это понял, мне стало не вполне понятно, чем заняты остальные полсотни людей в полевой организации. Но это еще полдела. Второй вопрос заключался в отсутствии четкой стратегии развития

---

\* КАМ (англ. Key Account Manager) — менеджеры по работе с ключевыми заказчиками.

отдела. Непонятна была картина дистрибуторской модели на ближайшие несколько лет: какой стратегической линии придерживаться, на кого из оптовиков делать ставку, по каким критериям отдел выбирает себе партнеров и т. д. Кроме того, отдел оптовой дистрибуции утопал в возне со всевозможными отчетами, на которые, бывало, уходило до 70% рабочего времени: то проведение взаимозачетов, то заполнение плана работы с клиентами, то заполнение графиков поступления дебиторской задолженности и прочее.

А еще меня страшно интересовало положение дел с «человеческим ресурсом»: почему их всего четверо? Почему они все сидят в Москве? Как построено взаимодействие с полевой организацией? Как они, сидя в Москве, влияют на продажи в регионах?

В ходе нескольких разговоров с Сергеем, их руководителем, я выслушал массу разнообразных объяснений, почему все устроено именно так и ничего не надо менять. Однако разговоры эти не ушли в пепел, и Сергей, сориентировавшись в ситуации, сделал определенные выводы и, похоже, осознал причины, по которым ничего не меняется, и даже проявил некий смутный интерес к переменам.

Приблизительно так протекала одна из наших бесед:

— А как ваша работа согласуется с полевой организацией? — спросил я.

— Никак, — ответил Сергей, — наша задача — продать дистрибуторам, а их задача — следить за тем, чтобы товар был на полках.

Подобный подход к вопросу показался мне крайне нелогичным. Невозможно отвечать за бизнес в Сибири и на Дальнем Востоке и при этом находиться в Москве. Мне казалось очевидным, что надо быть там, где твой бизнес. Влиять на результат. Видеть дистрибуторов, знать, что происходит, быть в центре событий. Иначе получается исключительно представительско-наблюдательная функция. Кроме того, никакой коммуникации не было налажено с представителями компании в регионах — складывалось впечатление, что люди работают

в разных компаниях. Вместо того чтобы вместе думать, как увеличивать продажи, каждый занимался исключительно своим делом. Отличная возможность переложить ответственность за отсутствие результата на плечи другого. «Мое дело — загрузить дистрибутора», — мог сказать менеджер отдела оптовой дистрибуции и получить в ответ: «А мое дело — работать с тем ассортиментом, который есть у дистрибутора» — от сотрудника полевой организации. Стало понятно, что именно на стыке этих двух отделов — оптовой дистрибуции и полевой организации — и необходимы самые большие изменения. Ободряла готовность Сергея воспринимать новые точки зрения, и, как мне казалось, мой опыт работы с ним в одной компании до «Блондкопф» не мог не оказать своего благотворного влияния.

### Ключевые клиенты

Сетевых магазинов становилось все больше и больше. «Перекресток», «Седьмой континент», «Рамстор», METRO и прочие множились довольно быстро и требовали особого подхода, поэтому в компании появился отдел по работе с такими заказчиками. Трудилось в нем тоже шестеро, у каждого из которых было по 4–6 сетей (сетевых магазинов). Хотя это направление было и небольшим — составляло около 15% оборотов российского представительства, — но считалось самым быстро-растущим, увеличивавшим свой объем продаж вдвое ежегодно. Сети росли и развивались, одни скупали другие, открывали магазины в регионах, некоторые дистрибуторы становились сетевыми или же начинали заниматься розницей как вторым направлением своей деятельности. За всем этим нужно было внимательно следить, что «ключевики» с успехом и делали.

Денис — великий аналитик — часами проводил у компьютера, выстраивая разные таблицы и графики для более наглядной демонстрации результатов работы своего подразделения. На нашей первой

встрече Денис ярко и гордо представил свои достижения и очень впечатляющий рост в 50% (это на фоне 1% по всей компании), но достижения эти были прямым следствием того, что, во-первых, сети к тому моменту бурно развивались и, во-вторых, все больше сетей переключалось на прямой контракт с «Блондкопф», а до этого все клиенты обслуживались дистрибуторами.

### **Денис Кутузов**

**Позиция:** руководитель сетевого подразделения. Человек, отвечающий за ключевых розничных клиентов. К моему приходу Денис уже занимал руководящую позицию и обладал колоссальным авторитетом в работе с сетевыми клиентами. Никто лучше него не разбирался в том, как нужно вести работу с сетями, как вести переговоры так, чтобы, с одной стороны, все пожелания клиентов были учтены, а с другой – все задачи компании выполнялись. Денис делал это искусно!

**Личность, история:** «Великий переговорщик» – такой клички удостоился этот талантище. Дэна нельзя было с налету во что-нибудь вовлечь или убедить и добиться согласия в том или ином вопросе.

Денис очень четко реагировал и, пока не выяснял всех тонкостей и нюансов ситуации и, главное, последствий, не принимал никаких действий. Денис был другим, и это добавляло колорита нашей команде. Да, чуть не забыл! Дэн свободно владеет итальянским языком (жил долгое время в Италии) и изумительно готовит пасту и прочие итальянские вкусности. Задавная деталь: в фильме Данелли «Мимино» есть сцена, в которой Валико Мизандари и его друг пытаются продать покрышки, спрашивая, чья машина стоит во дворе. Женщина, катавшая на санках малыша, указала ему на квартиру. Так вот, малыш – это наш Денис! Так что звездой Денис стал задолго до начала своей счастливой жизни.

### **Внутренняя служба сбыта**

В состав этого подразделения входило около десяти человек, занимавшихся приемом и обработкой заказов от клиентов. Ежедневно службе сбыта приходилось обрабатывать по 40–50 заказов — вносить их в базу и отправлять на склад для комплектации и дальнейшей пересылки.

## Полевая организация

Самый многочисленный отдел; полевики были разбросаны по всей стране. «Блондкопф» имел на тот момент шесть региональных офисов (не считая Москвы) и, соответственно, шесть региональных менеджеров: Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Краснодар, Екатеринбург, Новосибирск, Красноярск. В подчинении у каждого из региональщиков-полевиков находилось по 5–7 человек; в их должностные обязанности входило продвижение продукции в регионах, отслеживание наличия товара на полках и координация работы с местными дистрибуторами.

## Трейд-маркетинг

Особый отдел. Отдел на границе маркетинга и продаж. Причем сколько компаний, столько и мнений по поводу того, где он должен находиться в организационной структуре — в маркетинге или в продажах. Я всегда твердо верил в то, что ТМ<sup>\*</sup> необходимо включить в структуру продаж. На момент моего появления в компании ТМ располагался именно в отделе продаж, что очень меня порадовало. ТМ выполнял три основные задачи в отделе: 1) разработка плана запуска в магазины того или иного товара с точки зрения арсенала продавца — рекламные материалы, презентации, помогающие продвигать и продавать товар, различные промоакции; 2) разработка вместе с отделом маркетинга календаря всех запусков и 3) получение информации из отдела продаж обо всем созданном в процессе выполнения задач № 2 и 3 — чуть ли не важнейшая из функций. В отделе работало на тот момент три человека, включая руководителя, и каждый сотрудник отвечал за несколько категорий — шампуни плюс стайлинг (средства по укладке волос) и краски плюс продукты для тела (дезодоранты, гели для душа).

Конечно, работы, связанный с координацией проведения то одной, то другой акции, мягко говоря, хватало, но мне показалось, что слишком

---

\* ТМ — трейд-маркетинг.

много времени тратилось на ненужную работу. Хотя Оксана с нескрываемой гордостью рассказывала мне о проведенных акциях и запущенных продуктах. Надо отдать ей должное — огня в ней было хоть отбавляй и рассказывала она всегда очень ярко и эмоционально, хотя та же эмоциональность временами мешала построению эффективного общения с коллегами. Оксанины барышни-подчиненные исправно делали свою работу, имея примерно равные полномочия. Оксана явно с большим энтузиазмом воспринимала идею грядущих изменений. Некоторые мои вопросы вызвали у нее бурю страстей и эмоций: она думает так же и не согласна с положением дел, но раньше ей не давали возможности все это высказать. Выяснилось, что Оксана работала в довольно крупной компании по производству продуктов из шоколада, где все то, о чем я спрашивал, было отлажено и организовано, но она никак не могла использовать собственные соображения здесь, в «Блондкопф», на практике. Не хватало поддержки — со стороны как руководства, так и коллег в других отделах. Договорившись о взаимной поддержке, мы взяли тайм-аут на размышление.

### **Оксана Моисеенко**

**Позиция:** руководитель службы торгового маркетинга.

**Личность:** мощная харизма, человек с ярко выраженным стержнем внутри. Оксана всегда внимательно слушала руководство, но не всегда обращала внимание на то, что говорят коллеги. Оксана была исключительно ответственным сотрудником. Она показала мне свою презентацию — пожалуй,

самую подготовленную и структурированную. Оксана подготовилась на все 100%: продемонстрировала мне все свои успехи, самые ударные запуски, самые яркие промоакции — в общем, «продала» себя (термин, используемый в среде менеджеров по продажам). Увы, недолго мы проработали с ней — меньше года, — после чего она ушла в декрет, а потом и совсем из компании. И на ее место я пригласил Руслана Скрипку.

*Что будем переделывать?*