

Миллениум, дефолт и другие неприятности

АЛЕКСЕЙ ФЕДОСЕЕВ

Очерк о нулевых годах XXI века корректнее было бы начинать с 2000 года. Но различные периоды, как в нашей собственной жизни, так и в жизни общества, практически никогда не совпадают с календарной разметкой. Поэтому вполне допустимо, если рассказ о двухтысячных я начну с событий памятного многим лета 1998 года.

Знаменитый дефолт был действительно знаковым явлением для российской экономики. С одной стороны, он очень наглядно продемонстрировал полную неспособность ельцинской команды «молодых реформаторов» справляться с глобальными макроэкономическими проблемами.

Во-вторых, он дал уникальный шанс хотя бы немного приподняться ставшему к тому времени уже почти мифическим отечественному производителю. Нагло ведущие себя транснациональные корпорации (ТНК) получили



в России в 1998 году чувствительный щелчок по носу, и это заставило их пересмотреть свою политику по отношению к российскому рынку, который они до этого не без основания считали своей безраздельной вотчиной.

При этом компании, связанные с отечественными товарами, работами и услугами, в результате дефолта получили определённые выгоды и преференции. Хуже всех пришлось фирмам, ориентированным на импорт. В одной из них, занимающейся поставками на российский рынок зернового и растворимого кофе, ваш покорный слуга, покончив с палаточным бизнесом, трудился в то время на не слишком престижной должности менеджера по ассортименту.

Кофе, как известно, не поддается никакому импортозамещению. Сколько ни взывай к его патриотизму, в России он не растёт, и, есть такие подозрения, в ближайшее время (если не произойдёт глобальное потепление) расти не будет.

Дефолт в полной мере выявил нашу зависимость от политики тех же ТНК. Если до этого они предоставляли своим российским дистрибьюторам серьёзные товарные кредиты (речь шла о суммах в десятки миллионов долларов), причём взаиморасчёты за долларовый товар производились в рублях, то после дефолта резко ужесточили правила игры.

Но даже и это не было в первые месяцы кризиса наиболее неприятным. Самым плохим обстоятельством была полнейшая

неопределённость, которая длилась примерно до зимы 1998–1999 годов. Судите сами: курс доллара вырос с 6 до 24 рублей; цены на импортные товары выросли вслед за ним (хотя и не так сильно — всем игрокам рынка пришлось на время поумерить свои аппетиты и отказаться от за пределами высоких торговых наценок); и было совершенно непонятно, как на такую ситуацию отреагирует рынок.

А ведь начинался 1998 год для меня удачно. Я наконец-то перешёл на работу в «компанию своей мечты», развернул там бурную (хотя и тщательно продуманную) деятельность.

В период, предшествовавший дефолту, основная проблема коммерческой деятельности заключалась не столько в том, чтобы реализовать товар (последствия тотального дефицита советских времен ещё не были полностью преодолены, и продукты питания разметались полуго-

лодными гражданами просто «на ура»), а в том, чтобы, напротив, найти его (разумеется, по разумным ценам и в нужном ассортименте). Именно этим я и занимался: традиционную для нашей компании ассортиментную линейку продукции «Нестле» я существенно увеличил и дополнил кофе таких известных и востребованных брендов, как «Tchibo», «Jacobs», «Moccona» и т. д.

Но главная фишка заключалась не в этом. Дело в том, что значительное увеличение объёма и ассортимента товарных запасов не потребовало от компании никаких финансовых вложений. На своей предыдущей работе я успел обзавестись многочисленными связями среди поставщиков и приобрёл у них неплохую репутацию. Всё это позволило мне получать у них товар по минимальным ценам и со значительной отсрочкой платежа.

Эту деятельность владельцы компании оценивали достаточно высоко, не раз хвалили меня, доверяли и постепенно повышали и так весьма неплохую заработную плату. Эта пасторальная идиллия продолжалась, к сожалению, недолго, до памятного лета 1998 года.

После нескольких месяцев неопределённости и тревожного ожидания стало ясно, что и для компаний-импортёров жизнь продолжается: народ постепенно привыкает к новым ценам, и спрос хотя и медленно, но всё же начал восстанавливаться (причём произошло это существенно быстрее, чем мы могли предположить).

Вместе с тем прежняя dolce vita безвозвратно канула в Лету: и производители закрутили гайки, и оптовые покупатели перестали брать товар в прежних объёмах. Необходимо было искать новые подходы к решению вопросов по организации не только продаж, но и всей коммерческой деятельности в целом.

Не хвастаясь, скажу, что и мне довелось внести в это чрезвычайно важное дело свою посильную лепту. Натолкнулся я на решение своей части этого вопроса, как мне тогда казалось, совершенно случайно. Во время дефолта разорилось большое количество мелких компаний (ну а те, что были немного покрупнее, владели жалкое существование, кое-как сводя концы с концами).

В результате некоторые знакомые мне менеджеры (среди которых было немало настоящих толковых и даже талантливых ребят) оказались без работы (или, как вариант, с такой заработной платой, о размерах которой стыдно даже и говорить). Как-то раз я подошёл к нашему генеральному директору и сказал ему примерно следующее: «Сейчас полно хороших менеджеров осталось не у дел, и буквально «лошадь в канаве доедают». Такой ситуацией просто грех не воспользоваться».

Надо отдать должное шефу — он не только одобрил мою идею, но и придал ей стратегический размах: разработал принципы планирования, систему мотиваций и создал в нашей фирме новое подразделение — отдел региональных продаж. Ну а мне, так как любая инициатива, как известно, наказуема исполнением, было поручено воплощать в жизнь его стратегические решения.

Временной период для этого, как я теперь понимаю, был выбран исключительно удачно: промедили мы ещё несколько месяцев, и остальные компании, оправившись от шока, обязательно спохватились и тоже начали бы «скупать» подешевевшие интеллектуальные ресурсы. Но, как гласит известная армейская поговорка: «Кто первый встал, того и сапоги»; а мы в тот момент действительно всех опе-



редили и укомплектовали штат вновь созданного отдела самыми лучшими кадрами.

Разумеется, это не было решением стратегически важного вопроса о дальнейшем пути развития компании, да и поиск этого решения на практике оказался длительным и тернистым. Но и всю важность этого, далеко не столь масштабного, тактического шага переоценить также было невоз-



можно. Во многом именно профессионализм сотрудников отдела региональных продаж, умевших найти общий язык практически с любым потенциальным покупателем, позволил нашей компании безбедно существовать во время поиска и разработки новых маркетинговых стратегий.

Не обходилось в нашем стаде, как водится, и без паршивых овец.

Один из менеджеров, который пришёл устраиваться к нам на работу, имел сомнительную репутацию. После определённых размышлений и сомнений мы всё же решили взять его на испытательный срок.

Положенный месяц он у нас отработал, но в конце заявил мне предельно откровенно: «Алексей, в вашей компании совершенно невозможно работать: вы так наладили систему учёта и контроля, что украсть в принципе ничего нельзя, а я лично так работать не привык». Разумеется, после такого высказывания его сразу направили «на выход».

«Менеджер должен быть в хорошем смысле жадным», — постоянно повторял шеф и неустанно придумывал всё более и более хитрые механизмы финансовых и иных мотиваций для сотрудников компании. Не все выдерживали такое напряжение, периодически кто-то сходил с дистанции.

Некоторых менеджеров приходилось увольнять. Происходило это достаточно любопытным, на мой взгляд, образом. Периодически из других компаний, работающих в этом же сегменте рынка, мне поступали (подчас очень заманчивые) предложения о переходе к ним на работу, от которых я, из вежливости съездив на собеседование, неизменно отказывался.

Не знаю, случайное это совпадение или нет, но окончание каждого из таких переговорных про-

личным причинам в данный момент как раз от нас увольняется».

Во всех этих случаях рекомендованных мною менеджеров брали на новую работу. Кстати, их дальнейшие успехи на поприще предпринимательства также были весьма показательными. Пройдя нашу суровую школу, они достаточно легко справлялись с задачами, которые ставило перед ними новое руководство.

Правда, один из них отличился далеко не в лучшую сторону. Этот не в меру предприимчивый товарищ, придя на новое место, втёрся в доверие к начальству, получил доступ к самой конфиденциальной информации и за спиной владельца бизнеса наладил собственные, абсолютно «левые» поставки в Россию того же товара. (Это был кофе известной марки, произведённый, по-моему, в Бразилии.) Прибыль он, понятно, ни с кем не делился, а аккуратно клал её себе в карман.

Продолжалась эта афера, как я потом узнал, около двух лет. В течение всего этого периода владелец компании никак не мог понять, почему вдруг его выручка значительно снизилась и откуда на рынке взялся «параллельный» товарный поток. Но, как известно, сколько верёвочке не виться, а конец всё равно найдётся. Именно так и произошло в данном случае.

Скандал был, разумеется, грандиозный. Не могу утверждать наверняка, но в 1990-х годах дело, скорее всего, закончилось бы для жулика очень печально. Но на дворе была уже середина нулевых, нравы стали мягче, а бизнес — цивилизованнее. Пойманную «крысу» всего лишь заставили вернуть стоимость украденного и заплатить крупный штраф за причинённый моральный ущерб.

В общей сложности в кофейной компании я проработал семь с половиной лет, сделал там очень неплохую карьеру, поднявшись от менеджера до коммерческого директора. Сама компания из «распределителя» «Нескафе» превратилась в мощный холдинг с собственным производством и разветвлённой сетью как московской, так и региональной дистрибуции.

К сожалению, у меня постепенно, как-то исподволь, стал пропадать интерес к бизнесу, которым я занимался. Речь шла не о конкретной компании и не о должностных обязанностях; мне стала не интересна практическая бизнес-деятельность как таковая, вне зависимости от её многочисленных видов и направлений.

Даже деньги, как ни странно, не смогли ничего изменить в этой внутренней переоценке ценностей. Таким образом, уволившись с работы, я в очередной раз оказался перед выбором дальнейшего жизненного пути и после некоторых творческих метаний сделал его в пользу журналистики.