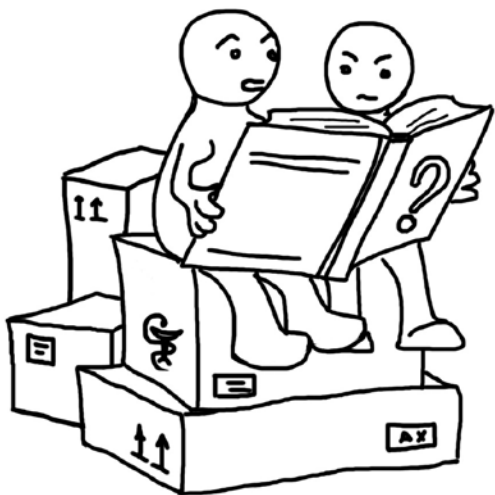


# ***1. Начало работы. Холодно. Денег нет***



Итак, наступил январь 1998 года. Мы официально объявили об уходе из «Фармапомощи» и основании новой компании, которую решили назвать «Аптечный бизнес». К этому времени новая компания располагала уже складом площадью 250 м<sup>2</sup> (то есть совсем маленьким, но зато у нас была лицензия на право фармдистрибуции), небольшим офисом в районе Таганки (на четвертом этаже старого здания без лифта), штатом сотрудников (около 20 человек), которым надо было два раза в месяц платить деньги (аванс и зарплату), и подписанными обязательствами «боссов» о выплате нам \$4 млн за проданные им 40 % наших акций компании «Фармапомощь». Пока по этим обязательствам в тот момент еще не поступило ни копейки.

Как только было объявлено о нашем уходе и мы перебрались в новый офис, в «Фармапомощи» пошла волна увольнений сотрудников. Кто-то мне говорил, что 11 января, в первый рабочий день после Нового года, в их отдел кадров поступило 120 заявлений об уходе по собственному желанию. Многие увольнялись даже без предварительной договоренности с нами, решив, что «если туда не возьмут, ну и черт с ним, все равно с ЭТИМИ работать невозможно, еще куда-нибудь устроюсь». Наши бывшие «боссы» Виталий и Валентин в это время были в отпуске за границей, и хотя им сразу же сообщили о сложившейся ситуации, не сочли нужным прервать отдых и вернуться в Москву. Борьбу с утечкой кадров возглавил новый начальник «Фармапомощи» Сергей из Самары, который, впрочем, за дело взялся довольно грамотно.

Он сразу же начал по одному вызывать к себе руководителей подразделений, расписывать им в красках блестящие перспективы «Фармапомощи», подчеркивать опасность перехода в фирму, которой несколько дней от роду, говорить, как ценит «Фармапомощь» достижения данного подразделения, и в заключение предлагать повышение зарплаты. Но, насколько мне известно, эти уговоры практически ни на кого не действовали. Во всяком случае, я не помню, чтобы кто-то из тех, кто с самого начала просился к нам, изменил бы свою точку зрения после таких «собеседований». Отвечали они Сергею по-разному. Юра, наш транспортный

начальник, на предложение денег в ответ мрачно буркнул: «Счастье не в деньгах, а в принципах!» — встал и вышел. Евгения Николаевна (занимавшаяся в «Фармапомощи» клиентским сервисом для аптек), очень деликатный человек, все старалась уклониться от прямого ответа, чтобы не огорчать Сергея, и наконец в отчаянии выскочила в коридор: «Да скажите же вы ему кто-нибудь, что я родная тетка Веры! Мне самой сказать неудобно, видеть не могу, как он мучается, меня уговаривает!» Директор по филиалам Елена Ивановна, человек по характеру жесткий, так и заявила бедолаге в лоб: «Новое руководство считаю некомпетентным, сотрудничать не буду». Короче говоря, с каждым днем все большая часть коллектива перебиралась в наш новый офис на четвертом этаже.

Это, конечно, льстило нашему самолюбию, но в то же время ставило в ужасное положение — платить-то зарплату всем надо было уже сейчас! А обещанных за наши акции денег надо было еще ждать и ждать.

\* \* \*

Хочу сделать небольшое отступление. Что заставляло всех этих людей оставлять насиженное место и бросаться очертя голову искать приключений вместе с нами?.. Впрочем, это отнюдь не редкое явление. Уход части коллектива вслед за уважаемым руководителем настолько распространен (во всяком случае, в России), что подобная ситуация вошла во все корпоративные учебники в разделы «Риски HR». Описывается она, например, так.

---

### **«Смена руководства. Как удержать старых сотрудников?»**

Тематические разделы: “Подбор персонала”.

Статьи: “Наем и удержание”.

Автор: Наталья Сальникова.

Дата публикации: 02.05.2007.

В компании-дистрибьюторе, осуществляющей контрактные поставки импортной продукции (FMCG) из Европы и суще-

ствующей более восьми лет, происходит разделение собственников. Компания имеет разветвленную дистрибьюторскую сеть по всей России, постоянных клиентов: оптовые фирмы и розничные сети. Продукция вполне конкурентоспособна, уже достаточно хорошо известна и востребована на российском рынке — компания активно занимается продвижением данных торговых марок. Количество сотрудников компании за годы ее деятельности выросло в несколько раз — это высокопрофессиональные и успешные специалисты. Бизнес достаточно стабилен, объем продаж неуклонно растет. И вот на этом этапе компания переживает кризис: два учредителя, стоявшие у истоков создания этого бизнеса, уходят из компании и создают конкурентную структуру. Один из них занимал должность исполнительного, а другой — коммерческого директора. Он создал коммерческую службу с нуля — участвовал в разработке бизнес-плана и стратегии развития компании, выбирал поставщиков, нанимал клиентскую базу, создавал команду менеджеров, планировал бюджет, разрабатывал стратегию вывода данной продукции на российский рынок, планировал мероприятия по ее продвижению. На нем завязаны основные деловые контакты с поставщиками и ключевыми клиентами, сотрудникам нравилось работать под его началом — это харизматичный лидер, для которого характерен демократический стиль управления. Уходя из компании, бывшие учредители приглашают в новую структуру свою команду: весь отдел продаж во главе с руководителем и менеджера по маркетингу и рекламе. Они рассчитывают продолжить работу с теми же самыми поставщиками и клиентами. После их ухода в компанию был приглашен новый коммерческий директор — высокопрофессиональный и успешный менеджер, но человек достаточно жесткий. Коллектив начинает “лихорадить” — перед сотрудниками возникает дилемма: уходить или оставаться? С одной стороны, они опасаются изменений, происходящих в компании, с другой — боятся потерять стабильность, устойчивый уровень доходов, налаженные деловые контакты. В компании вполне конкурентоспособный соцпакет: дотации на питание, проезд, мобильную связь, медицинское страхование. Здесь сложился дружный высокопрофессиональный коллектив, проводятся тренинги, корпоративные праздники, многие сотрудники

работают в компании со дня ее основания. Разумеется, все это им терять не хочется. Однако сработаются ли они с новым руководителем? Большинство понимают, что, уходя, они ничего не выигрывают. Будет ли новый бизнес успешным? Не придется ли уходить уже с нового места работы? С другой стороны, какова будет политика нового руководства? Не приведет ли уход двух учредителей к потере ряда стратегических клиентов, уменьшению доли компании на рынке, нестабильности и в конечном итоге к снижению уровня доходов сотрудников?..»

---

Прямо-таки наш случай, не так ли? Я могу назвать несколько таких же историй из собственного опыта, например уход части команды из компании «И.» после отставки их любимого директора (кстати, эта группа «приземлилась» в конце концов у нас). Можно вспомнить также уход половины персонала из «Х.», несколько случаев помню по прессе — уходили целыми командами и в торговле, и в строительном бизнесе, и в консалтинге. Почему же?

Все дело в том, что коллективу важно ощущать себя успешным, важно чувствовать гордость за свою работу, важно, чтобы руководитель воспринимался не только как «палка-понукалка», а как старший товарищ, готовый вникнуть в твои рабочие проблемы, помочь практическим советом, если нужно, взять на себя часть твоей ответственности. Это очень ценится. Это гораздо важнее, чем стабильность и деньги. Надо также, чтобы люди видели перспективу — «светлое будущее», которое они все вместе строят рука об руку. Коммунистическая идеология мастерски играла на этом — ради этого ощущения многие готовы довольно долго мириться с разного рода ущемлениями и неприятностями. В конечном итоге это стремление строить «светлое будущее» сводится к тому же — к желанию чувствовать гордость за свой труд, сейчас или потом. В стандартных учебниках по менеджменту это тоже описано, только довольно трудно добиться такого эффекта.

---

«В некоторых коллективах есть положительный климат и эффективное руководство, но не хватает результативности и инициативности. В итоге результаты оказываются низкими,

несмотря на общую компетентность. Цель групповой работы – получить ощутимые результаты, отвечающие потребностям организации. Если даже в коллективе хороший моральный климат, но низкие результаты, то он не оправдывает своего существования.

Хороший коллектив ориентируется на высокие результаты, что заметно влияет на образ действий. Внутри коллектива достижения признаются и вознаграждаются. Вознаграждение не обязательно сводится к деньгам, ведь для многих признание их личного вклада столь же ценно. Люди получают гораздо большее удовлетворение от работы в коллективе, где результаты значительно выше средних. Соревнование – это значительный стимул. Оно способствует росту личного профессионализма, вызывает гордость и позволяет человеку почувствовать свою ценность. Возможными причинами снижения результативности могут быть: неправильная организация рабочих мест; отсутствие нормирования управленческого труда; низкая техника личной работы сотрудников; нечеткая регламентация управления, требующая изменения положений и инструкций; перераспределение функций управления между членами группы; изменение ролей внутри коллектива, поиск новых неформальных лидеров.

Таким образом, программа создания коллектива состоит из определения требований к лидеру, четкого следования принципам формирования эффективного коллектива, понимания стадий его развития и наибольшего внимания к этапам результативности и эффективности, учета ограничений эффективной работы коллектива».

---

Суть этих казенных фраз применительно к нашему случаю соответствует следующему: коллектив старой «Фармапомощи» ориентировался на высокие достижения компании, очень уважал себя за это и связывал получение этих результатов в основном с личностью своего руководителя Сергея Максимовича (моего мужа, которого называли часто сокращенно СМ), который признавался безусловным лидером. В отличие от него, «боссы», которые тоже имели ежедневные контакты с коллективом, вели себя таким образом, что полностью дискредитировали себя и были признаны

«жадными», «нечестными», «неэффективными» (возможно, не совсем справедливо, просто эффективность Виталия лежала в той плоскости, где она коллективу была не видна). И поэтому гордый коллектив пренебрег деньгами и прочими благами, которыми его пытались соблазнить, и отважно шагнул в неизвестность «строить светлое будущее» вместе с СМ.

\* \* \*

Тем временем в нашем маленьком офисе на полу высилась гора новых столов и стульев и некоторое количество новеньких компьютеров (пока что купленных из расчета по одному на каждом трех сотрудников). Двое мрачных, не спавших последние двое суток хозяйственников заканчивали свинчивать столы. Худенький молодой человек из компьютерной службы подсоединял компьютеры к локальной сети, причем они пока стояли прямо на полу. В офисе почему-то был дикий холод. Две девочки-секретарши пытались накормить всех бутербродами и напоить чаем, одновременно разбирая откуда-то уже накопившиеся бумаги и отвечая на телефонные звонки. На подоконнике был развернут походный отдел кадров, и главный бухгалтер лично оформляла пришедших на работу. Отдел поставок в составе трех человек сидел над пачкой визиток поставщиков и списком из ста пятидесяти наименований медикаментов, в отчаянной попытке выполнить требование СМ: «Чтобы к вечеру был уже прайс-лист для покупателей». Елена Ивановна обсуждала что-то с представителем филиала из Чебоксар, который явился в Москву разведать обстановку. Около меня возвышался горой транспортник Юра и время от времени напоминал: «Вера Николаевна, денег надо, самое маленькое, \$15 тысяч, две машины купить и бензин!»

В такой ситуации деньги были нужны как воздух. Все семейные сбережения были пущены в ход, не осталось ни копейки ни у нас, ни у родителей. Зарплату сами себе установили по \$200 — только чтобы с голоду ноги не протянуть с нашими тремя детьми. Третий наш компаньон Леша срочно организовал взятие кредита в банке, где он работал, но такой новорожденной фирме много дать не могли,

хотя нас прекрасно знали там по работе еще в «Фармапомощи». Поэтому дали, кажется, миллион рублей (\$160 тыс.), и это было чудом. Заложить под кредит было особенно нечего. Подписанные Виталием бумаги (об обязательстве вскорости выплатить нам \$4 млн) руководитель банка внимательно прочитал, сказал, что вполне верит, что нам указанную сумму действительно выплатят, но вот пусть сначала хотя бы начнут платить, а так эти документы обеспечением кредита являться не могут — слишком велик риск. Впрочем, я и сама так думала, поэтому не удивилась ни капли. Я заставила четвертого нашего компаньона Игоря бегать по всем его знакомым и приятелям и собирать нам в долг деньги от частных лиц. Так и сказала: «Игорь, надо полмиллиона до момента, пока Виталий расплатится. Иди и найди где хочешь. Нам людям платить уже надо». Игорь вздохнул и пошел. Помню, что полмиллиона не набрал, но принес, кажется, \$200 тыс. от своей сестры, которая тоже вела какой-то торговый бизнес, а потом откуда-то еще \$150 тыс.

На склад поступали первые малюсенькие поставки. Менеджеры по московскому сбыту получили первый прайс-лист, состоявший из 38 позиций (в «Фармапомощи», для сравнения, в тот период было уже около 5000 позиций в продаже), и мрачно бубнили: «Ну что это такое? Разве что из жалости кто-нибудь что-нибудь купит...» Дима, наш генеральный, метался по всей Москве по знакомым аптекаршам, подписывал договоры о поставках и уговаривал «на счастье» сделать первый заказ.

Короче, если охарактеризовать тот период, то это холод, голод, начала начал, энтузиазм и чувство опасности.

Недавно Сережа попросил Наташу, одну из троих создателей тогдашнего отдела поставок, написать, что она помнит из тех времен. Вот ее письмо.

---

«Сергей Максимович, добрый день.

С памятью что-то случилось...

На ум пришло несколько достаточно ярких моментов, по крайней мере для меня (извините, что сбивчиво пишу, эмоции переполняют).



1. Время – первые дни создания “Аптечного бизнеса”. Из поставщиков о нас никто не слышал и не знает. Задача была заключить договоры с поставщиками и получить низкие цены. Так вот, когда звонили поставщикам и представляли компанию, у них было недоумение, сначала они думали, что это какая-то аптека хочет купить такие приличные объемы товара, и отказывались работать с аптекой. Приходилось немало времени тратить на рассказ, что “Аптечный бизнес” – это новый дистрибьютор и т. д. И в итоге сделать закупки все-таки получалось. Я помню, что и в “Ш.”, и в “П.”, и в “И.” я сама ездила за товаром в качестве экспедитора.
2. В то время меня как нового сотрудника сильно поразило, как происходила проверка со стороны руководства, правильно ли закупаются медикаменты. Вы с Димой приезжали в офис, где уже я сидела и работала, да и Наталья Ивановна уже там была. Вы приезжали, открывали справочник “Мобиле”, в котором были указаны на каждый препарат цены разных поставщиков на рынке (как сейчас помню). Справочник открывали на любом препарате, на любой странице и спрашивали меня, у кого я этот продукт покупаю. Например, эссенциале – у кого покупаю и почему именно у этого поставщика (это могла быть не самая низкая цена, согласно “Мобиле”). Я должна была дать точный ответ, почему я не купила у тех поставщиков, у которых на тот момент была указана в справочнике самая низкая цена.
3. Очень тяжело было формировать первый прайс-лист и поддерживать товарный запас в начале создания “Аптечного бизнеса”. Кое-как достигли 500 наименований в прайс-листе, а дальше каждые последующие 100 наименований давались с большим трудом.  
Так вот, Елена Викторовна (руководитель отдела) за каждые новые 100 наименований в прайс-листе приносила бутылку шампанского. Это очень нас стимулировало!
4. Не знаю, это относится к делу или нет, но мне очень запомнилось, что в ближайший праздник 8 Марта нашей компании “Аптечный бизнес” исполнилось тогда около трех месяцев от роду. Вы, Сергей Максимович, уехали, как

обычно, на Валдай, а Ваш водитель от Вас поздравил в каждом отделе женщин букетом очень красивых цветов, которые уже стояли в вазах, когда мы пришли на работу. Было очень приятно!»

---

\* \* \*

И здесь, в самом начале пути, который и так преодолевался с чрезвычайным трудом, нас неожиданно подстерегала опасность. Нам сообщили, что на наш маленький складик на севере Москвы направлена внеплановая проверка — убедиться, что у нас нет нарушений лицензионных норм по так называемому фармпорядку. Вообще-то у нас совсем недавно была комиссия, в декабре, когда нам выдавали лицензию, и все было признано соответствующим положенным нормам. И вдруг снова внеплановая проверка! Злые языки сразу же связали это с активизацией бывших «боссов» — будто бы это они сходили в фармкомитет, дали там взятку и попросили нас проверить и по возможности «пришить» какое-нибудь нарушение (и все в отместку за то, что большая часть коллектива к тому времени уже переметнулась к нам). Не знаю, насколько это правда, хотя коллектив совершенно был уверен в этом. Собственно, проверка нам была не особенно страшна, хоть плановая, хоть внеплановая, если бы не одно обстоятельство. По правилам, влажность в помещениях склада должна поддерживаться всегда строго определенной, для контроля на стенах висят гигрометры, и одна из обязанностей начальника склада — ежедневно измерять влажность и заносить данные в особый журнал. Влажность может колебаться, но не сильно — в пределах, допустим, 5% от положенного значения. И надо же было так случиться, что за день до прихода комиссии (а это был февраль) началась сильнейшая оттепель, все дороги покрылись лужами, влажность значительно повысилась и, соответственно, зашкалила за положенные значения у нас на складе. Принять необходимые меры — установить дополнительные нагреватели, осушители и т. д. — мы не успели. И эта проверочная комиссия зафиксировала превышение влажности в акте и сообщила, что наше «дело» будет разбираться в фармкомитете Москвы и что

там и решат, надо ли отнимать у нас лицензию за такое преступление. Я помню, что в офис примчался наш генеральный Дима (который до этого встречал комиссию на складе) и совершенно убитым голосом выложил все это в гробовой тишине.

В принципе, отзыв лицензии, даже если бы он случился, не такая уж страшная вещь. По закону ты должен исправить замеченные недостатки, снова подать документы, и тебе через некоторое время возвращают лицензию — пожалуйста, работай дальше. Но это «некоторое время» — обычно один-два месяца, в течение которых компания не имеет права работать, то есть торговать. А вот выплачивать зарплату надо, платить за аренду помещений — тоже. Поэтому на нашем начальном этапе, когда у нас и так денег жутко не хватало и все карманы уже были вывернуты, два месяца нести затраты и не получать доходов от продаж было просто смертельно опасно.

Заседание фармкомитета должно было пройти через несколько дней. Все это время мы продолжали работать как обычно (руководствуясь моей любимой поговоркой «Помирать собирайся, а поле сей»), но на сердце было страшно тяжело. Все ходили злые и мрачные, перестали шутить и только шипели, как змеи. Наконец настал решающий день. Дима как официальный представитель фирмы был вызван в фармкомитет, чтобы присутствовать при разборе полетов. Заседание должна была вести Е. Тельнова, которую я уже упоминала в своей первой книге — она год назад написала несколько добрых слов в рекламный буклет «Фармапомощи», то есть она о нас знала. Но было совершенно неясно, как она отнесется к новой фирме «Аптечный бизнес», учитывая то, что весь рынок знал о нашем скандальном «разводе» с «боссами» и вполне можно было подозревать, что она в данной ситуации сочувствует «боссам», а не нам.

Вот как Дима потом рассказывал о развивавшихся событиях. Кроме нас, на заседание были вызваны еще какие-то представители компаний, по другим вопросам. Все уныло переминались с ноги на ногу в коридоре перед закрытой дверью кабинета, где шло заседание. Время от времени дверь открывалась и приглашали зайти сле-

дующего. Наконец вызвали Диму, и он зашел. За столом сидели несколько человек, Тельновой среди них не было. Какая-то тетка встала и начала зачитывать наш акт — такое-то требование соблюдено, такое-то тоже соблюдено, а вот требование по влажности — не соблюдено, отклонение столько-то процентов. «Ну и что теперь с ними делать?» — спросил кто-то за столом. «Не знаю, надо решать, отзываться ли лицензию... Давайте представителя послушаем, что у них там с влажностью вышло», — ответила тетка. Дима начал, волнуясь, объяснять про оттепель и про то, что мы уже заказали осушитель, его должны через два дня установить... «Ну да, но нарушение-то было... что же теперь делать-то?» — не унимался кто-то. В этот момент вошла Тельнова. Все встрепенулись — пришел начальник, способный принимать решения.

«Ну что там у вас? Компания “Аптечный бизнес”, нарушение режима влажности? На сколько процентов отклонение-то было?» — спросила Тельнова. Ей ответили. Дима замер.

«Ну хорошо — вынесите им предписание устранить недостатки в трехдневный срок. За три дня успеете? Ну и ладно, заканчивайте с ними. Других вопросов много еще», — распорядилась начальница.

Все сразу расслабились, заулыбались и сказали Диме, что он может ехать к себе, а предписание ему пришлют по факсу. Дима признавался, что во время этой сцены его чуть кондратий не хватил.

\* \* \*

Все закончилось благополучно. Недостатки мы устранили, приехали снова две тетки из фармкомитета, зафиксировали, что влажность в норме, и выписали документ, что претензий к нам нет. Конечно, быстрое и разумное решение Тельновой нас тогда прямо-таки спасло. В этом вся проблема с нашими нормативными актами, это как раз ярчайший пример. Правила на все случаи жизни установлены, а вот что делать при отклонении от этих правил — в значительной мере отдается на откуп чиновникам. И за одно и то же преступление могут вынести предписание,

а могут отнять лицензию. Или могут вообще на фонарном столбе повесить, и все это будет вполне соответствовать какому-нибудь нормативному акту. Уж нарочно так сделано или случайно, я сказать не могу, но вся страна уверена, что нарочно. Утверждается, что это делалось совершенно сознательно со времен царя Гороха, потому что это самый лучший метод административного управления, который отлично развили в СССР, а потом достойно продолжили применять в постсоветской России. Все правила пишутся именно так, чтобы можно было любого активного человека (неважно — бизнесмена, советского руководителя или просто деятельного гражданина) всегда держать на коротком поводке. Потому что не ошибается тот, кто ничего не делает, а кто хоть какие-то действия совершает, что-нибудь да нарушит непременно. Иногда специально (якобы) пишутся два нормативных акта, противоречащих друг другу, и если ты следуешь буквально одному из них, то непременно нарушишь другой. Поэтому народ уверен, что эта система веками создавалась, чтобы можно было использовать на пользу существующей власти (кстати, она точно так же активно применяется для контроля высших чиновников над низшими, чтобы не забаловали). Используется она в разные периоды нашей истории по-разному. Например, при советской власти больше внимания уделялось организации политического единомыслия, при постсоветской — извлечению коррупционной ренты разными слоями чиновников.

Но, конечно, все очень сильно зависит от конкретного человека, во власти которого принимать решение в соответствии с вышеописанной системой. Тельнова в тот раз поступила как разумный и честный руководитель — не стала карать неуместно сурово, не стала просить взятку и т. д. Мы ей были и остаемся очень благодарны за эту небольшую помощь в тот момент, когда она была нам очень нужна. В тот раз мы отвезли ей большой букет цветов и потом в течение многих лет, хотя ее карьера делала самые замысловатые изгибы, всегда, поздравляя с праздниками, отвозили или шикарные цветы, или огромную мягкую игрушку, короче, старались выразить свою признательность.