

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 производителей 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 неприбыльным, 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 исполнением, претензий и возвратов денег Компании не удастся получить 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 пре-

имущество 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 производителем 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 недогружено? 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!