

Мой роман с Мастерфайбр



Ирина Швагрова

Записки бывшего генерального директора

18+

Ирина Швагрова

**Мой роман с Мастерфайбр.
Записки бывшего
генерального директора**

«Автор»

2026

Швагорова И.

Мой роман с Мастерфайбр. Записки бывшего генерального директора / И. Швагорова — «Автор», 2026

Ирина Швагорова — предприниматель, одна из первых, кто начал продвигать резиновые покрытия для игровых площадок в России. Прошла путь от рядового сотрудника до Президента Союза производителей резиновых покрытий. В годы, описанные в книге, носила фамилию Голицына. Резиновые покрытия — это безопасность тысяч детей, которые сегодня играют на травмобезопасных площадках вместо опасного гранитного отсева. Автор стояла у истоков федеральной франчайзинговой сети и вывела российскую технологию на международный уровень. «Мой роман с Мастерфайбр» — переплетение деловых хроник и откровенных воспоминаний. Как построить бизнес с нуля? Как женщине выжить в мире мужчин? Как терять близких и находить силы? Здесь есть всё: взлёты и падения, суды, рейтинг Forbes, контрабандисты и старая шина, ставшая символом новой жизни. Эта книга — для тех, кто строит бизнес, любит истории о сильных женщинах и хочет понять, как из маленькой фирмы вырастает империя. И о том, что даже в большой потере можно найти начало.

© Швагорова И., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Эпиграф	5
Предисловие	6
Пролог	8
Одна среди людей	10
Продукт, который покорила меня сам	12
От четверга до четверга	14
Пока ещё ничего не случилось	16
Когда молчать становится нельзя	18
Под стеклянным потолком	20
Решение на двоих	22
Нежданная находка	24
В тени резиновой комнаты	26
Первый блин комом	27
Конец ознакомительного фрагмента.	28

Мой роман с Мастерфайбр. Записки бывшего генерального директора

Эпиграф

«Ты можешь взять от этой жизни всё, что ты хочешь, но за всё это тебе придется заплатить» – неизвестный автор

Предисловие

Мне было пятнадцать, когда я влюбилась. Мы познакомились на подготовительных курсах в МГУ и решили, что наша любовь на всю жизнь. Когда мы ссорились, мир переставал существовать. В одно из таких расставаний я начала писать роман про нашу любовь. Это стало привычкой: всякий раз, когда у нас не ладились отношения, я выкладывала на бумагу размашистым почерком наши первые встречи, признания в любви, поступки, и это помогало мне верить, что всё у нас ещё получится.

Как-то вечером, когда мы болтали по телефону, я решила прочитывать ему одну из глав моего романа. Он замер на том конце провода и долго подбирал слова, а спустя время признался мне, что не мог заснуть тогда всю ночь. Осмелев от реакции моего первого читателя, я собрала подруг в парке. Только что прошел холодный осенний дождь и намочил все лавочки. Я аккуратно села на спинку одной из них, открыла толстую тетрадку и начала читать. Подружки стояли вокруг, склонив головы набок, и слушали, пока текст не закончился. Глядя в пасмурное небо, они сообщили мне о том, что у меня есть писательский дар. Потом эта тетрадь попала в руки маме, хотя меньше всего на свете ей нужно было там оказаться. Но так уж случилось, что мама прочитала мой роман, и он ей понравился. Она отдала тетрадку моему старшему брату Андрею, который, как мне казалось, знал всё лучше других. Он сказал:

– Это неплохо.

После этого я решила, что могу писать. И жила с этим ощущением ровно до того момента, пока не взялась за роман, который вы сейчас читаете. Я отдаю себе отчет, что я не профессиональный писатель. Я не претендую на признание, и даже на известность. Я написала этот роман для узкого круга лиц, для тех людей, которые разделили со мной десять лет, о которых пойдет речь в книге. Я подготовила для них откровенный рассказ о тех событиях не из зрительного зала, а из-за кулис.

Книга наполнена событиями, поступками и реакциями других людей, которые описаны так, как я их вижу. Я пишу о том, как я помню свою жизнь, и не претендую на документальную точность. В книге действуют реальные люди, и я описываю их так, как я их видела, слышала и чувствовала в те годы. Я могу ошибаться в деталях, в датах, в последовательности событий — память субъективна и несовершенна. Я могу приписывать людям мотивы, которых у них не было, или не замечать тех, что были. Это неизбежно, когда пишешь о том, что пережил.

Я заранее приношу извинения тем, кого, возможно, заденут строки этой книги. Но мне важно было быть искренней. Я не утверждаю, что всё, что написано в этой книге, происходило именно так, как об этом написано. Я лишь утверждаю, что эти события именно так сохранились в моей памяти. Если кто-то из упомянутых в книге людей увидит себя в этих строках и не согласится с моим восприятием — я готова признать, что у него мог быть свой взгляд на те же события. Я уважаю это право.

Всё, что связано с болезнью и смертью близких, описано исключительно в рамках моего личного восприятия и не претендует на документальную точность. Я не раскрываю медицинских подробностей и не описываю обстоятельства частной жизни, которые не стали общедоступными.

Эта книга — моя история. Но я понимаю, что у каждой истории есть столько же версий, сколько людей её прожили. Я рассказываю свою.

Я хотела бы выразить слова признания моей маме. В один из сложных периодов моей жизни, когда я ещё не успела восстановить силы от болезненных событий прошлого, и была раздавлена новым ударом от потери своей семьи, мама пришла мне на помощь:

– А не написать ли тебе книгу, как в юности, помнишь?

Моя мама верит в способности своих детей безусловно. Думаю, благодаря этой вере я смогла состояться. И уж точно только благодаря ей, я смогла написать эту книгу.

В романе речь пойдет о тех чудесных годах моего расцвета, которые совпали со временем моей работы в компании Мастерфайбр. Я благодарна тому времени, всему, что со мной случилось, своим оппонентам и соратникам. Надеюсь, им будет интересно вернуться туда и увидеть какие-то события в новом для них свете. Также, скорее всего, этот роман будет полезен тем молодым предпринимателям и управленцам, которые только начинают свой путь, ведь в нём много веры в то, что рано или поздно, несмотря ни на какие сложности, всё получается, если этого сильно желать.

Пролог

Я сижу в кабинете и жду сотрудника, который будет вести собеседование. Через стеклянную дверь я вижу, как по коридору проходят люди, и в каждом ловлю потенциального интервьюера. Я немного нервничаю, потому что это моё первое собеседование в жизни. И вакансия, на которую я откликнулась, мне совершенно незнакома. Кажется, ещё немного, и я встану и выйду отсюда. Обратно, в свой спокойный мир, где меня знают и любят, где я работаю уже пять лет. Я успеваю подумать о том, что вот сейчас ещё можно уйти, и ничего в моей жизни не изменится. Я просто взяла выходной на работе.

Но я не успеваю ничего решить. Стеклянная дверь открывается, и в кабинет заходит высокая брюнетка, улыбаясь и на ходу перебирая пачку листов в руках в поисках моего резюме.

Через десять минут нашего диалога она скажет мне, что я принята в компанию со странным названием «Мастерфайбр» на испытательный срок. Моя должность называется Директор по работе с клиентами, а сама компания занимается выпуском резиновых покрытий для детских и спортивных площадок. Я в растерянности встану и выйду из кабинета. Нужна ли мне эта работа?

Мне было двадцать семь лет, пять из которых я провела в научно-исследовательском институте, где работала научным сотрудником. Институт находился на Кутузовском проспекте, и я, отдав в темноте охраннику детского сада свою дочь ровно в семь утра, ехала туда на работу из Химок.

Нужно было проскочить до перекрытия дороги. Тогда её перекрывали почти каждый день, чтобы руководители нашей страны приехали вовремя на работу. Если я не успевала до них, я опаздывала. Институт был военный. И дисциплина была важна. Когда я стояла в пробке на перекрытой дороге, я сильно нервничала, и каждый раз думала о том, что вот опять сегодня получу выговор, но исправить это никак не могла.

В одно из таких опозданий мой начальник сказал мне:

– Тебе нужно что-то делать, так не пойдет. У нас тут не детский сад, у нас военный институт, здесь опаздывать нельзя.

– Но что мне делать? – беспомощно ответила я. – Вы же понимаете, что я не могу на это влиять.

Наверное, он был не в духе, потому что ответил:

– Это не моя проблема! Прилетай на вертолете, если не можешь приехать вовремя!

Я вернулась в свой кабинет, села за компьютер, ввела поисковый запрос «работа в Химках», увидела объявление «Помощник руководителя» и, даже не прочитав вакансию, позволила и записалась на собеседование.

На собеседовании выяснилось, что мне нужно будет продвигать резиновое покрытие, новый продукт на рынке, который изменит облик московских дворов. Моей дочке на тот момент было шесть лет, и я прекрасно понимала проблему детских площадках того времени, где в основном применялся гранитный отсев, совершенно не предназначенный для детей материал. Я дала свое согласие.

На следующий день я вернулась в институт и сказала своему руководителю, что увольняюсь. Он растерялся. Он не понимал, зачем я это делаю. Думаю, он просто не хотел меня терять.

— Какие ещё покрытия? Что это вообще такое? Ирина, что ты делаешь? – он засыпал меня вопросами. В итоге он сказал:

— Тебя обманут в этой твоей химкинской компании, вот увидишь. Они развалятся, пока ты даже не успеешь там освоиться. С маленькими компаниями всегда так.

— Я хочу попробовать. Если меня обманут, я вернусь к вам, обещаю.

Меня не обманули. И я не вернулась. Так начался новый этап в моей жизни. И именно о нем пойдет речь в этой книге.

Одна среди людей

В тот первый день я вышла из дома рано утром, заранее решив, что пойду пешком, чтобы прогуляться перед этим как мне казалось ужасным днем – началом работы на новом месте.

Не могу сказать, что я отношу себя к трусихам, или что боюсь начинать что-то новое в жизни, но тогда слишком уж резким был переход – из НИИ, где меня все знали и любили, в неизвестную коммерческую компанию, с непонятными законами и правилами. Я нигде никогда не работала, кроме своего НИИ, куда пришла ещё студенткой на практику и где осталась работать на долгие комфортные и весёлые пять лет.

На улице было солнечно и морозно, я шла и думала о том, что вот так примерно я ходила в музыкальную школу в детстве – через силу, представляя, что занятие закончится, я выйду на улицу и буду самым счастливым человеком на свете.

Я пришла на работу одной из первых и разместилась на своём новом рабочем месте. Постепенно комната начала заполняться людьми. К началу рабочего дня нас было восемь человек в одном кабинете. Столы располагались достаточно скученно, и люди сидели близко друг к другу. Мой стол стоял в углу, справа от входа. За спиной тесно стояли шкафы, к которым время от времени кто-то подходил, и мне приходилось вставать. Атмосфера сильно отличалась от привычной для меня. Каждый был занят своим делом, никаких шуток, отвлечений, разговоров – все сосредоточенно работали. Когда наступило время обеда, я поняла, что мне не с кем идти на обед, и вообще непонятно куда идти. Сотрудники достали боксы с едой и пошли в специальное небольшое помещение разогреть в микроволновке свою еду.

Там, где я работала до этого, мы всегда ходили на обед шумной большой компанией, и никто не приносил боксы с едой из дома. Этот обед был для нас таким небольшим праздником, возможностью отдохнуть, посмеяться, пошутить, обменяться новостями. Здесь обед был просто обедом. Каждый уткнулся в свой контейнер и молча ел. У меня не было с собой ничего из еды, я вышла на улицу, дошла до ближайшего магазина и купила себе чебурек, помню это точно. Потом вернулась в офис, пошла в это узкое тесное помещение для приёма пищи, села за стол и съела его в полном одиночестве, чувствуя себя невероятно несчастной в этот момент.

Я не только ела одна, я была одна, и остро ощущала это в первые месяцы на новом месте. Люди казались мне какими-то чужими и странными, у меня не получалось привыкнуть к тому, что здесь нет дружбы между сотрудниками, и каждый сам за себя.

Через какое-то время я стала немного сближаться с менеджерами. Они были намного старше меня, и особой симпатии я к ним не испытывала. Но я привыкла работать в дружном коллективе, поэтому здесь тоже старалась подружиться со всеми. Видимо, в какой-то момент я стала почти своей, потому что они стали при мне критиковать наше руководство. Суть критики заключалась в том, что по их мнению учредители забирали себе почти все доходы компании, а нам доставались копейки. Не поверить их словам у меня не было повода, потому что зарплата была действительно очень маленькая в эти первые месяцы, и все чаще в голове всплывали слова моего начальника из НИИ, который предрекал, что меня обманут в этой неизвестной маленькой коммерческой фирме.

В какой-то момент я заметила, что поддерживаю их. Думаю, в те дни они принимали решение, можно ли мне довериться, включив в свою схему. Много позже я узнала, что они отвечали на звонки, записывали телефон входящего клиента, а вечером перезванивали ему и предлагали такое же покрытие, но по более низкой цене, в случае, если клиент заплатит наличными. Если клиент соглашался, у них была рабочая бригада на подряде, которая за наличный расчёт выполняла работы по укладке покрытия. Схема работала, менеджеры получали деньги в обход фирмы, а фирма теряла клиентов и доходы. К счастью, мне они так и не открыли свои карты, видимо, я не вызвала нужного уровня доверия. Поэтому схема работала и мимо меня

тоже. Иногда я думаю, как бы я поступила, если бы они мне открылись: рассказала бы руководству о них, или промолчала. И что бы они делали дальше, зная, что я знаю...

К счастью, мне так и не пришлось делать этот выбор, через некоторое время их вычислили и уволили. А я осталась работать в компании. Мои самые важные достижения были ещё впереди.

Продукт, который покориł меня сам

Итак, я начала работать на Фабрике резиновых покрытий «Мастерфайбр». Если уж разбираться, то от фабрики у нас было только увесистое название. На самом деле это была небольшая коммерческая фирма с арендованным офисом в старом здании в Химках и маленьким съёмным складом в пригороде. В производстве работали два прораба и около десяти иностранных рабочих, которые в летнее время ездили на городские площадки и укладывали там бесшовные резиновые покрытия, а зимой возвращались к себе домой.

Резиновые покрытия были в то время ещё совсем непопулярными. На спортивных площадках в основном лежал старый асфальт. А детские площадки с чьей-то «тяжёлой» руки повсеместно засыпали слоем гранитного отсева, это такие острые мелкие пыльные камни. Дети разбивали коленки, мелкие камушки забивались им под кожу, когда они падали. Летом на площадках пыль стояла столбом, а весной и осенью была непроходимая грязь и лужи. В общем, серо, тускло, уныло – писали мы в своих статьях того времени.

Если честно, резиновые площадки тоже были далеки от идеальных: нам заказывали темно-зелёные или кирпичные покрытия толщиной не более одного сантиметра. На большее ни у кого не было денег. Мы украшали наши тусклые площадки простыми белыми ромашками с желтой серединкой из яркой каучуковой крошки, и это считалось образцом стиля и красоты (смеюсь, конечно). Эти ромашки я, придя на фабрику, нарисовала в программе Visio, которую освоила ещё в своем НИИ на чертежах схем защиты от техногенных чрезвычайных ситуаций, и неожиданно для всех они стали вирусными – расплозились по резиновым площадкам всей нашей страны. Я их встречаю до сих пор на старых площадках где-то в регионах, и, если честно, испытываю если не гордость, то что-то к ней близкое. Ведь это мои ромашки!

Сказать по правде, я не сразу приняла резиновые покрытия именно из-за их невзрачности. Ведь я стопроцентный визуал. Мне наши покрытия казались унылыми даже с ромашками, и я, немного стыдясь, приезжала на каждую нашу новую площадку, чтобы взять отзыв у клиента и вручить ему подарочный резиновый ковёр (у нас так было принято).

Но время шло, и клиенты от встречи к встрече сами убеждали меня, что за резиновыми покрытиями будущее. Постепенно я увидела, что за этой невзрачностью — польза, которую не видно сразу. Помню один случай, когда меня встретила на площадке сотрудница управы. Она буквально набросилась на меня, видимо, их так замучили жалобы, что она не могла сдержаться:

– Вы нас просто спасли! – эмоционально начала она вместо приветствия. – У нас тут раньше был гранитный отсев, и мы бесконечно получали жалобы от жителей! А теперь ничего такого, все довольны!

– Разве мамы жалуются на разбитые коленки в управу? – удивилась я, проведя параллель между гранитным отсеком и травмами детей, которые было неизбежными на таких площадках.

– Что вы! Дело не в разбитых коленках! Нам жалуются автовладельцы, которые не могут оставить машину у дома, потому что площадка пылит так, что их машины тут же становятся грязными! А теперь всё хорошо! С вашим резиновым покрытием пыли совсем нет!

– Вы представляете, чем дышат дети на площадках с гранитным отсеком, сколько пыли оседает в их лёгких? – задумчиво произнесла я вслух, осознав проблему и мгновенно готовя заголовок новой статьи об опасных детских площадках.

– Ой, ну да! Это, конечно, большое дело, ваше резиновое покрытие! Будем применять его! – воодушевлено ответила она.

В другой раз мы спасли детей от грязи и промокших ног в детском саду – заведующая написала нам чудесный отзыв о том, что благодаря нам дети перестали болеть, так как их ноги сухие в любую погоду, а воспитателю следить за детьми на таких площадках одно удовольствие.

Кто-то писал о том, что падать на такое покрытие не так больно, как на камни, кто-то о том, что на таких площадках сухо и комфортно, кто-то о том, что в целом, такие покрытия выглядят аккуратно, и за ними легко ухаживать. Так или иначе, наша папка с отзывами становилась с каждым днём всё толще и тяжелее, и вместе с её весом росла моя уверенность в продукте и зарождалась любовь к нему. Резиновое покрытие покоряло меня.

От четверга до четверга

Наверное, большую часть этой книги стоило бы посвятить Михаилу Александровичу Генералову. За его вклад в первые десять лет развития компании. Он достался Мастерфайбр по наследству из предыдущего бизнеса Валерия Федоровича Митякина, основателя группы компаний Мастерфайбр. Я не была очевидцем тех событий, поэтому пишу о них, вспоминая слова тех, кто был рядом с ним в то время, и самого Михаила Александровича.

Так вот, до Мастерфайбр Михаил Александрович работал обычным продавцом в строительном магазине, которым владел Митякин. В какой-то момент дела пошли плохо или случился какой-то форс-мажор, не помню уже причину, но следствием этого стало то, что магазин разорился, и из него ушли все сотрудники. Кроме него. Он остался и предложил Митякину свою помощь. Когда они решили все проблемы с магазином, Митякин позвал его стать младшим партнёром в уже новом бизнесе под названием Мастерфайбр.

Как он рос в компании с 2002 по 2006 год, я не знаю, когда я пришла в 2006 году, он был уже опытным и уверенным генеральным директором и соучредителем Фабрики резиновых покрытий «Мастерфайбр», компании, которая входила в группу Мастерфайбр и отвечала за производство резиновых покрытий на территории Москвы и Московской области.

Мы увиделись не сразу. Он был в отпуске, когда я устроилась к ним на работу. Я начала работать и уже немного освоилась в организации до встречи с ним.

И вот в один день он появился. Среднего роста, стройный, подтянутый, спортивный. С пронзительными синими глазами. Я не видела таких больше ни у кого.

Он пригласил меня в переговорку и стал расспрашивать, что я делаю, как организовала работу. Я сначала немного ерзала на стуле, потому что была не уверена в том, что мои идеи ему понравятся. У меня не было опыта в продвижении, я строила работу скорее на интуиции, на своем обывательском понимании, какой должна быть реклама.

– Мне бы хотелось добиться того, – говорила я уверенным голосом, – чтобы наша репутация работала на нас, чтобы клиенты хотели нас больше, чем мы их.

Я объясняла своими словами то, о чем потом прочитала в учебниках и узнала на курсах. Я действительно понимала, что нужно этой компании, не имея при этом никакого опыта или образования. Думаю, это произвело на него впечатление, и уже полчаса спустя мы были на одной волне. Он так внимательно слушал и задавал такие точные вопросы, что скованность ушла, мы живо обсуждали будущее нашей компании. Мои идеи ему нравились, он активно вникал во всё, задавал вопросы, поддерживал. В конце встречи он попросил не забывать вести статистику. И это стало моим первым открытием – статьи, новости, встречи, отклики на рекламу, всё продвижение нужно считать. Хм. Я думала, что это творчество. Оказалось, это творчество, которое должно быть измерено. И только так.

Благодаря наставничеству Михаила Александровича в мои привычки вошло управление, основанное на статистиках. Можно повлиять только на то, что подлежит измерению. Я это приняла. И стала измерять всё, что делала. Это действительно работало, потому что в продвижении зачастую количество побеждает качество. Мои статистики росли, и я росла вместе с ними.

Вторым инструментом, к которому он меня приучил, было еженедельное планирование. Есть цели компании, есть стратегический план на год, есть программы по направлению, но ничего не будет работать, если не брать отдельные пункты программ, не разбивать их на мелкие задачи и не включать их в еженедельные планы. И наоборот – любая стратегия выполнима, любые высокие цели достижимы, если расписать их в виде программ, а потом просто переносить в еженедельные планы небольшие выполнимые задачи и выполнять их. Всё просто! У провала просто нет шансов.

Помню, как сложно было к этому привыкнуть, как казалось, что вместо того, чтобы писать планы, лучше написать статью, или позвонить клиенту. Но Михаил Александрович не принимал никакие отговорки, раз в неделю в четверг мы встречались в переговорке: я с планом, он с кучей вопросов по нему. Так было заведено с самого начала. И так продолжалось до самого конца моей работы под его руководством.

Пока ещё ничего не случилось

Где-то через полгода после начала работы на Фабрике меня повысили. Видимо сыграло роль, что я быстро освоилась и показала хорошие результаты. Я стала заместителем генерального директора по работе с клиентами Фабрики резиновых покрытий «Мастерфайбр». Кроме звучной должности мне достался отдел продаж в составе пятерых менеджеров.

Первым делом я обновила свой гардероб – закупила красивые костюмы и стала их с удовольствием носить. Дальше по плану было увеличение объёма продаж. Я поставила амбициозную цель – вдвое увеличить наши продажи за следующий год, продумала и расписала планы для себя и для менеджеров. И мы начали работать.

Сейчас вспоминаю тот год как самый беззаботный в моей жизни в Мастерфайбр. Увеличивать продажи совсем не сложно, когда у тебя куча сил, неиссякаемый оптимизм, молодость, в твоём распоряжении ресурсы компании в виде людей и рекламного бюджета, никакой головной боли по поводу невыплат клиентов или производственных срывов. И ребёнок в школе полного дня, где с ним делают уроки, кормят и гуляют.

У меня была такая должность, что меня знали все клиенты, как лицо компании, но на самом деле я почти ни за что не отвечала, а все важные производственные вопросы решались без меня. Да, конечно, за мной были продажи, но они шли, всё было в порядке, у нас был устойчивый рост. Я придумала отслеживать тендеры по благоустройству и связываться с победителями. До этого никто этим не занимался. Ежедневно мы делали сводку тех, кто выиграл, распечатывали листы с потенциальными заказчиками и распределяли их между менеджерами. Их задача была обзвонить всех и договориться о встрече. Я жёстко контролировала эту работу, и результаты не заставили себя ждать.

Также в то время мы разработали и вывели на рынок покрытие для стадионов под названием Маснипур. Оно понравилось клиентам, и у нас заказали покрытия сразу на несколько стадионов. Это был рывок в развитии. После детских площадок площадью сто-двести квадратных метров, один стадион площадью в три тысячи квадратных метров казался просто огромным. Объёмы продаж за счёт этих больших объектов сильно возросли. Но и количество детских и спортивных площадок тоже увеличилось, возможно, просто за счёт роста рынка, а возможно, и из-за нашей активности.

Я лично встречалась с каждым клиентом, которому мы сделали покрытие. Брала у него интервью, делала фото, просила дать письменный отзыв, дарила подарок по системе обмена с превышением (это когда даешь больше, чем получаешь), писала новости для нашего сайта и статьи для тематических журналов. Также тогда мы придумали устраивать праздничные открытия детских площадок. Заказчикам эта идея нравилась, они организовывали открытие, я приезжала на него в красивом костюме, разворачивала наш баннер на площадке и давала интервью местным СМИ – рассказывала о том, какой чудесный продукт мы производим.

Я не уставала делиться с мужем своими впечатлениями после каждого открытия:

– Это же надо, чтобы так повезло с работой! Все сложности, нестыковки решаются до меня, а я приезжаю на площадку только тогда, когда она уже готова. И моя работа – просто рассказать о продукте, который я люблю и хорошо знаю. И мне ещё за это платят деньги! Что может быть лучше?

Сама того не замечая, я стала хорошо зарабатывать. Я приносила наличные деньги домой, и мы складывали их в лакированную шкатулку, которая досталась мне от бабушки и долго стояла без дела у нас на полочке. Время шло, а количество денег в этой шкатулке не убывало, а только росло. Мы не успевали их тратить даже с учётом покупки мне всё новых и новых нарядов. Но это продолжалось недолго. Увидев мои успехи и услышав мои мысли о нашем

бренде, учредители сделали мне предложение. На этом моя безоблачная жизнь в Мастерфайбр закончилась.

Когда молчать становится нельзя

Оказавшись в руководстве компании, став по сути лицом Фабрики резиновых покрытий «Мастерфайбр», я стала думать не только о продукте, но и о нашем бренде целиком. На самом деле это была не моя задача, в масштабах страны за Мастерфайбр отвечала другая компания – наш головной офис, который располагался с нами на одном этаже, и занимал на несколько кабинетов меньше, чем мы. Головной офис был отдельной компанией, которая продавала готовый бизнес (франшизы) Мастерфайбр по всей стране, а мы лишь укладывали покрытия по этой технологии на территории Москвы и Московской области. Но Фабрика была родоначальником рынка, первой компанией Мастерфайбр, фирмой, с которой всё началось. И это придавало сил и энергии думать, что и я тоже в ответе за всех нас.

Мне нравилось это загадочное слово Мастерфайбр. Я почему-то сразу поняла, что бренд Мастерфайбр должен стать в резиновых покрытиях тем же, чем Ксерокс стал в копировальных машинах – именем нарицательным. Очень сильно моей уверенности помогал Митякин, потому что он всегда говорил о нас как об уникальной компании, о том, что мы великие, и не такие, как все. Мне нравилось думать, что Мастерфайбр – это что-то большое и глобальное, и что мы рано или поздно займём лидирующие позиции в стране.

Единственным, что сбивало с этой волны позитива, было то, что время от времени до меня доходили слухи о проблемах головного офиса Мастерфайбр. Первым таким звоночком стал разговор сотрудников головного офиса в курилке. Они обсуждали клиента, который устроил скандал, узнав о том, что ему продали не тот клей.

Прямо из курилки я отправилась не на своё рабочее место, а в кабинет учредителей.

– А что не так с нашим клеем Мастербонд? – с порога спросила я. Они переглянулись:

– Это не имеет отношения к твоей работе, – с улыбкой, как всегда, спокойно ответил Михаил Александрович.

– Нет, имеет! – с нажимом сказала я. – Я отвечаю за связи с общественностью в нашей компании. Я представляю бренд Мастерфайбр в Москве. Я должна знать, что происходит, – настаивала я.

Им пришлось рассказать мне эту историю. Изначально в договоре франчайзинга было прописано обязательное условие об использовании оригинального клея Мастербонд. На обучении новым франчайзи объясняли, что этот клей уникальный, производится по рецептуре, которая была привезена когда-то из Австралии, и использовать аналоги в покрытии Мастерфайбр нельзя. Франчайзи должны были строго выполнять это условие и предоставлять отчёты на каждый произведенный объект. Всё бы ничего, но этот клей стоил дороже средних по рынку полиуретановых клеев. Поползли слухи о том, что некоторые франчайзи используют более дешёвые клеи, пытаясь сэкономить, и скрывают эти объёмы от франчайзора, то есть от нашей головной компании. В группе произошёл раскол: одни партнёры считали, что заменять клей нельзя, другие не понимали, почему должны переплачивать просто за название, если это одно и то же. Как раз к первой группе относился тот клиент, которого обсуждали в курилке. Как я поняла, в какой-то момент клея Мастербонд на заводе не оказалось, и сотрудники Мастерфайбр, пытаясь справиться с ситуацией, купили на этом же заводе обычный клей вместо фирменного. Но клиенту об этом ничего не сказали. В итоге к нему приехала партия клея, где поверх этикеток с маркировкой обычного клея были наклеены этикетки Мастербонд. Как так получилось – учредители не знали.

– Понятно, конечно, что он устроил скандал, – возмущалась я. – Я бы тоже устроила. Его обманули!

– Эта ситуация будет улажена, не волнуйся, – ответили они, дав понять, что разговор окончен.

В следующий раз уже звенел не звоночек, а бил колокол. Я наткнулась на сайт masterfibre.net с громким заголовком «Мастерфайбр – лохотрон».

Основная мысль сайта заключалась в том, что Мастерфайбр продаёт франшизы на территории, которые уже заняты эксклюзивными партнёрами. То есть делает вторые продажи. Новички, купив франшизу за большие деньги, возвращаются в свой регион и сталкиваются с конкурентами, которые работают под тем же брендом на той же территории.

Я читала строчку за строчкой и понимала, что сайт создан людьми, которые нас просто ненавидят. В кровь выбросился адреналин – люди не будут просто так создавать сайт и писать такое. Это было похоже на правду. Мне стало жарко.

Я влетела в кабинет учредителей:

– Вы знаете про этот сайт? Что это такое? Как можно позиционировать компанию лучшей на рынке, когда мы так себя ведём?! – не сдерживая себя, почти кричала я.

– Не волнуйся, юристы занимаются этим вопросом, мы уберём этот сайт, – спокойно как всегда ответил Михаил Александрович.

– Как я могу не волноваться? Как можно вообще работать в таких условиях? Почему вы ничего не делаете? Почему вы не влияете на Генерального директора франшиз? Вы не видите, что бренд Мастерфайбр разваливается?! Надо что-то делать, а не сидеть просто так! Это ваш бренд! – меня захлёстывали эмоции.

– Эта ситуация будет улажена, – услышала я в ответ, но было заметно, что уверенности у них стало меньше.

Через несколько дней я узнала, что большая часть сотрудников головного офиса устроили бойкот. Они не вышли на работу из-за того, что им не выплачивали зарплату. Я точно не помню, как долго длился этот конфликт, но я помню, как однажды учредители дотемна сидели в офисе на переговорах с ними, а на следующий день эти сотрудники так и не появились на работе. Они всё-таки уволились, учредителям не удалось их удержать. Я помню, как опустела курилка, как стало тихо в их отсеке. Как тёмными окнами вечером встречали их комнаты.

Как-то вечером я пришла в кабинет к Михаилу Александровичу:

– Надо что-то делать, – тихо сказала я.

– Да, да, – также тихо отозвался он.

Через неделю учредители позвали меня пообедать в кафе «Му-му». Я помню своё удивление, помню, как подумала:

– Зачем это, интересно...

Тогда я даже предположить не могла, что этот обед изменит мою жизнь. С него начнётся мой десятилетний роман с Мастерфайбр.

Под стеклянным потолком

Кафе «Му-му», в которое меня пригласили учредители, находилось в ближайшем к нашему офису торговом центре «Лига». Оно и сейчас там есть. Зона столиков расположена под высоким стеклянным потолком, который пропускает сквозь себя весь уличный свет, поэтому днём в солнечные дни там всегда светло, иногда даже слишком.

В тот день мы взяли на стойке чай и сели за небольшой круглый стол в центре зала. Мы находились слишком близко друг к другу и видели малейшие детали наших лиц. Под этим солнечным светом скрыться было некуда.

Начал, как обычно, Михаил Александрович.

– Ирина, мы пришли к выводу, что нам нужно менять подходы к работе в головной компании Мастерфайбр, – сказал он.

Я согласно кивнула, быстро соображая, почему они решили обсудить это со мной в кафе вместо офиса. И вообще, почему они это решили обсудить со мной.

Михаил Александрович не стал тянуть и сразу перешёл к сути:

– Мы хотим предложить тебе должность генерального директора Мастерфайбр.

– Что?! – я могла ожидать всё, что угодно, но только не это. – Почему мне?

– Потому что твои идеи нам нравятся. Тебе небезразлична судьба компании. И ты уже показала, на что способна.

– И всё? А опыт руководства? А знание экономики? – начала медленно перечислять я, ускоряясь и говоря всё громче с каждой новой фразой. – Я про франчайзинг ничего не знаю. И там есть более опытные люди, которые работают с вами давно. И Фабрика, как они без меня? И вообще, почему я? – уже во весь голос перечисляла я свои контраргументы, не давая им возможности вставить слово.

Чем больше вопросов я озвучивала вслух, тем очевиднее становилось то, что эта должность мне мало подходит. Вернее, я ей мало подхожу.

– Вы же понимаете, что там развал. Сотрудники разбегаются, клиенты недовольны, франшизы не продаются. И вы хотите, чтобы, не имея никакого опыта, я с этим справилась? Вы сами в это верите?? Наймите опытного управленца. Это ваш бренд, как можно вот так его доверять непонятно кому? – Всё шло к тому, что я откажусь.

Они переглянулись, видимо, решив использовать финальный аргумент.

– Мы дадим тебе долю в компании. Это будет и твой бренд тоже.

Свет с потолка в этот момент как будто ударил сверху по нам. Мы все втроём замерли, разглядывая друг друга. Я никогда не думала о том, чтобы получить долю в их бизнесе, но я думала о том, что без развития и роста мне станет скучно у них, и я рано или поздно уйду. Решение с долей в бизнесе закрывало этот вопрос на долгие годы. Меня это устраивало пусть даже и такой ценой.

– Вы понимаете, что это даже не ноль, это минус? – гораздо спокойнее спросила я.

– Мы понимаем, что это сложно. Но ты же ничего не теряешь. Просто попробуй. Что самое страшное может произойти? – перешёл к своему любимому вопросу Михаил Александрович.

– Я не смогу всё это вытащить – вот что может произойти.

– Не сможешь – вернёшься на Фабрику. Ты ничего не теряешь, – повторил он.

У меня не было бизнес-образования и управленческого опыта, я работала в компании всего год. Я вообще работала на Фабрике и про франчайзинг знала только из курилки. Это предложение казалось мне бредом. Но это был такой шанс, такой вызов, такая точка роста – какой может больше не быть никогда. Я возглавлю головную компанию и построю федеральную сеть, создам известный бренд с хорошей репутацией и приведу всю группу к процветанию.

И я буду совладельцем всего этого. Все эти мысли пронеслись в моей голове молниеносно. Я медленно подняла со стола чашку с чаем и сделала глоток. Решение было принято.

Вернув чашку на стол, я сказала:

– Я должна получить согласие мужа на всё это.

– Хорошо, – сказал Михаил Александрович. – У тебя есть время. Мы подождём.

Решение на двоих

Думаю, в этой книге стоит написать о моем первом муже. Начнём с того, что ему можно поставить памятник, хотя бы потому, что он на мне женился. Спокойный, рассудительный интроверт, у которого всё продумано и разложено по полочкам, связал свою жизнь со стопроцентным экстравертом, который не может сидеть на месте, всё время куда-то бежит, ставит нереальные для окружающих цели, оставляя за собой беспорядок и хаос, меняет на ходу решения, при этом легко бросает всех, кто мешает достижению этих целей.

Для него всегда была важна синица в руках, для меня только журавль в небе, и никаких синиц. Был ли обречён наш брак? Думаю, да. Но мы продержались двадцать лет, и большую часть нашей совместной жизни мы прожили дружно. Очень часто в те годы я думала о том, что мне странным образом повезло. Повезло во всём. Я выходила на улицу утром, и мне хотелось кричать на весь мир:

– Я счааааастливааааа!

И, конечно, в основном моё счастье обеспечивал мне мой муж. Мама схватила за голову, когда я решила бросить свою научную карьеру и уйти работать в маленькую неизвестную компанию. Она говорила, что меня обманут, что я останусь на улице и без работы. Ей вторил мой начальник. Но муж сказал:

– Иди, если решила. Я тебя поддержу, что бы ни случилось. – Я знала, что так и будет. И мне было не страшно. Потому что у меня был он.

Я ушла, бросила привычную работу, потеряла почти весь свой доход, первые месяцы получала на новом месте просто мизерную зарплату, которой не хватило бы даже на обеды на работе в будние дни. Дима не говорил ни слова, не упрекал, не спрашивал про перспективы, просто молча содержал нашу семью и оплачивал все мои расходы, пока я не начала зарабатывать.

Через полгода я пришла домой и сказала, что меня повысили, и теперь я заместитель генерального директора, у меня целый отдел продаж в подчинении и цель – увеличить доход компании в два раза. Он спросил:

– Тебе точно это нужно?

– Что это? – не поняла я

– Такая работа, – уточнил он.

– Да, конечно, это очень интересно. Мне хочется попробовать построить систему, которая будет работать эффективнее! Я знаю, что надо делать!

Он пожал плечами и сказал уже привычную фразу.

– Иди, если решила. Я тебя поддержу.

Я начала строить отдел продаж, меняла менеджеров, работала над продвижением, это отнимало много времени, я стала задерживаться на работе, моя дочка ждала меня на охране в детском саду по вечерам, а когда я её забирала, то везла не домой, а обратно в офис. Конечно, про ежедневную готовку ужинов нам всем пришлось забыть. Но мы не расстраивались, и не опускали руки. Мы лепили вместе котлеты по выходным, варили большие кастрюли супов, и потом ели всё это приготовленное в выходные всю рабочую неделю. Мама только вздыхала – как можно есть трёхдневный суп? Свекровь просто об этом не знала. В целом нас никто не трогал, и у нас было все в порядке.

Ещё через полгода я пришла домой с очередной новостью:

– Сегодня учредители повели меня в «Му-му» и там предложили мне должность генерального директора головного офиса, – смеясь, рассказывала я. – Там всё немного не налажено, и я хочу попробовать это исправить.

– Тебе точно это нужно? – стандартно спросил муж.

– Да, конечно! Это вызов! Это очень интересно! Надо идти! Там полный развал! – меня переполняли эмоции.

– А если ещё через полгода тебя попросят возглавить какой-нибудь филиал в Бразилии, мы поедем в Бразилию? – грустно спросил он.

– Дима, это мой шанс, как ты не понимаешь?! Другого такого может не быть!! – накалялась я.

– Иди, если решила. Я тебя поддержу, – только и сказал он.

Разговор был окончен, я радостно побежала звонить маме, чтобы в очередной раз свести её с ума своими новостями. В тот момент я ещё не понимала, какую нагрузку берет на себя мой муж. Сколько моих психологических срывов от усталости и стресса ему придётся пережить, особенно на начальном этапе работы на новой должности. Все трудности были впереди. В тот день было только ощущение счастья от предвкушения чего-то очень интересного и от того, что Дима со мной. Он принял и это тоже – как принимал всё, что я делала.

Нежданная находка

Одним из консультантов отдела продаж, которым я руководила, была Мария Андрейчиковна. Она пришла работать на Фабрику резиновых покрытий «Мастерфайбр» на год раньше меня, очень быстро сориентировалась в технике продаж резиновых покрытий и к тому моменту, как стала моей подчинённой, знала про наш продукт намного больше кого бы то ни было из числа сотрудников компании. Мария не отвлекалась на кофе и лишние разговоры, работала упорно, выполняла намеченные планы по исходящим звонкам, ездила на встречи, внимательно слушала потребности входящих клиентов, знала, что и в какой момент им предложить, была цепкой и аккуратной в фиксации сделок. Неудивительно, что при таком подходе её продажи составляли почти половину всего объёма доходов нашего отдела, хотя кроме неё там работало ещё четыре консультанта.

Можно сказать, что она была безупречным сотрудником, который нес золотые яйца, если бы не одно «но». Время от времени у нас возникали сложные ситуации, так как Мария защищала интересы своих клиентов в ущерб, как мне казалось, интересам организации. Она требовала для них уступок с нашей стороны, объясняя это разными особыми причинами, их лояльностью и перспективностью или значимостью для будущего компании. Я же со своим обострённым чувством справедливости не соглашалась с тем, что есть особые клиенты и особые условия. На этой почве мы спорили, и зачастую такие споры заканчивались в кабинете Игоря, генерального директора Фабрики, где мне, в конечном счёте, под натиском их аргументов всё-таки приходилось соглашаться и уступать.

Как-то раз мы собрались на очередное совещание, инициированное ситуацией с клиентом Марии. Так как клиент был крупный, сделка огромная, в кабинете генерального директора были все: я (непосредственный руководитель Марии), Игорь (генеральный директор) и оба учредителя. В отличие от обычной спорной ситуации, когда Мария защищала интересы клиента и требовала от нас специальных условий для него, здесь была обратная картина. Марию не устраивали условия сделки, которые предлагал клиент, и она хотела получить разрешение на отказ от этого контракта. Руководство компании же заняло единодушную позицию, что от сделки отказываться нельзя. Я в этом споре приняла нейтральную сторону, поэтому, наверное, очень хорошо помню это совещание и все «за» и «против». Оба учредителя и генеральный директор искали доводы в пользу сделки, но Мария упорно стояла на своём. Их аргументы были сильны с точки зрения финансовых и репутационных потерь для организации в случае отказа, но, по сути, они не могли найти веских доводов, почему мы должны соглашаться на зыбкие условия контракта, которые, скорее всего, обернутся против нас самих. Мы ходили по кругу, участники начали нервничать, терять терпение, тон общения стал накаляться, Мария не уступала. Она чувствовала, что условия контракта опасны. На пике споров Игорь вдруг остановил всех и сказал:

– Это важный клиент и полезная для нас сделка, мы пойдём на их условия. Больше нечего обсуждать. Совещание окончено. Расходимся! – было件нятно, что он не собирался терять крупного клиента.

Я запомнила этот момент и это особое липкое пространство, которое в тот миг образовалось между нами. Как будто его слова застряли в воздухе, и мы все недоумённо смотрим на них. Раньше такого с нами не было. Мы всегда договаривались. Мы умели это делать. Повисла пауза. Я переводила взгляд с одного учредителя на другого в надежде получить от них поддержку, но они молчали. Деньги решили всё. Игорь дал понять, что разговор окончен. Мы с Марией вышли из кабинета и остановились посреди коридора. На Марии не было лица. Было видно, что она потеряна и не знает, что с этим делать дальше. Как ей быть? Как ей теперь договариваться самой с собой? И вообще, возможно ли это? Если нет, то как работать дальше?

Я стала убеждать Марию не переживать особо, но, честно говоря, сама была не готова к такому исходу, поэтому слова всё не находились. И тогда я сказала неожиданно для себя самой:

– Маша, учредители сделали мне предложение. Я уйду в головной офис на пост генерального директора. Мы с вами мыслим по-разному, но у нас схожие ценности. Пойдёмте со мной? Там не будет Игоря, который вот так решает вопросы. Там будем только мы. Будем строить компанию, как договоримся сами.

Думаю, это был единственный мой шанс переманить её. Она очень любила Фабрику и своих клиентов. Она умела договариваться с Игорем и добиваться своего. Она была достаточно консервативна, и не хотела перемен. Она никогда бы не согласилась бросить всё это, если бы не оказалась в такой ситуации. Игорь подарил мне возможность заполучить Марию. И я умело этим воспользовалась.

– Я подумаю, – она сказала это так, что я поняла, что она согласна. Я получила надёжного партнёра и соратника, с которым было не так страшно начинать всё с нуля.

В тени резиновой комнаты

Наконец настал тот день, когда учредители решили сообщить персоналу об отставке предыдущего генерального директора головного офиса, который не оправдал их ожиданий, и о моём назначении. Никто не знал о том, чему было посвящено собрание, кроме Игоря, директора фабрики, Марии, которая уходила со мной, и самих учредителей: Валерия Федоровича и Михаила Александровича.

Нас всех собрали в «резиновой комнате», как мы называли её между собой. Комната была предназначена для проведения переговоров и обучения новых франчайзи. Посередине стоял большой переговорный стол, в углу – кожаный диван, пол был застелен разного вида резиновыми покрытиями для презентации продукции, – именно за это комната и получила такое название.

В этой комнате в любую погоду было темно из-за высоких деревьев за окном, которые закрывали солнечный свет.

Основная масса сотрудников села за переговорный стол к окну. Те, кто не поместился за столом, заняли место на диване. Так как народу было много, мы сидели очень плотно. Почему-то мы не включили верхний свет, и собрание проходило в полутьме. В моей памяти осталось, что в том углу, где стоял диван, было особенно темно.

Валерий Фёдорович долго говорил о том, что последнее время дела в группе идут не очень хорошо, и что нужно что-то менять. Люди кивали, соглашались. Потом рассказал о том, что уже обсудил это с предыдущим директором головного офиса Виктором Петровичем, и они вместе решили, что он уходит. Последней фразой он объявил:

– Ему на смену приходит Голицына Ирина, – и замолчал.

В комнате повисла тишина. Люди стали оборачиваться и искать меня взглядом. Мне показалось, что в этой толпе на диване в тёмном углу я была настолько незаметной, что они не сразу меня обнаруживали. А когда находили и наши глаза встречались, я ловила удивление и недоумение в их глазах.

Я пришла на Фабрику год назад, не имея никакого опыта не только в руководстве, но и в целом в бизнесе. Почему из этой толпы людей выбрали именно меня? Думаю, в тот день этот вопрос был у каждого, кто находился в этой комнате. Собрание закончилось. В каком-то оцепенении люди выходили из комнаты. Для всех было очевидно, что грядут перемены. Все понимали, что прежней компании больше уже не будет. Неопределённость рождает страх, именно эта эмоция сопровождала нас всех в тот день, и я не была исключением.

Первый блин комом

Первый шок от моего назначения стал проходить у нас у всех, наверное, через неделю. Я перебралась в свой новый кабинет, который раньше занимал Виктор Петрович. Мария ещё доделывала свои дела на фабрике и полноценно с нами не работала. И я оказалась один на один с моими новыми сотрудниками.

Неформальными лидерами в компании на момент моего назначения были две подруги: менеджер по продажам Варя, которая продала большинство франшиз и имела колоссальный опыт в этом, и юристка Катя, которую в эту компанию привела Варя.

Катя была очень красивой, меня всегда удивляло, откуда берутся такие красивые люди, она стильно одевалась и тщательно следила за собой: уложенная причёска, белозубая улыбка, идеально подобранные по цвету вещи и украшения. На её рабочем столе всегда стояли лаки для ногтей, и она время от времени красила свои красивые ногти прямо во время рабочего дня или рассказывала всем о том, как важно следить за питанием.

Варя, наоборот, была далека от моих представлений о женственности, но при этом восхищала меня своим железным характером и образом мышления. Имя Варвара – «война» – ей очень подходило. Она именно такой мне и запомнилась: прямой, бескомпромиссной, готовой раздавить жёсткими аргументами любого, кто был с ней не согласен.

Так получилось, что этим несогласным была как раз я. Сейчас я понимаю, что совершила ошибку, когда пришла в устоявшийся коллектив со своими новыми правилами и идеями и начала их насаждать, не выслушав тех, кто уже работал в компании, и не учитывая их мнение. Но тогда я была уверена, что всё делаю правильно. Что раз я директор – они должны меня слушать и выполнять мои указания. Что вот сейчас все начнут работать, так, как я говорю, и сразу всё у нас наладится.

Конечно, это был тупик. У меня не было управленческого опыта, и про франчайзинг я знала только из рассказов в курилке, мне было двадцать восемь лет и я вообще слабо походила на генерального директора. Никто не собирался меня слушать, они привыкли работать по-своему и ничего не хотели менять. Каждое новое собрание, которое я инициировала, только ещё больше настраивало нас друг против друга.

Варя и Катя были заодно. Справиться с таким тандемом было нереально. Они задавали тон в нашем коллективе, сотрудники смотрели на их реакцию и всегда принимали их сторону.

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.