

Оглавление

ОБО МНЕ И КНИГЕ 7

МОЯ БИЗНЕС-ИСТОРИЯ 10

До России	12
В России	21
Об офлайне и онлайнe	31
О России и доверии.	37
О России и возможностях.	38
О спорте и бизнесе	43
Университет: нужен или нет?	46
Главные люди в твоём развитии и успехе (кроме тебя).	48
Независимый предприниматель или наемный менеджер?	61
Мои любимые книги	65

МОИ 35 ПРИНЦИПОВ ДЛЯ УСПЕШНОГО САМОРАЗВИТИЯ 66

1. Твори = живи	68
2. Пойми – поверь – сделай	71
3. Не увольняй – развивай.	74
4. Почему люди уходят от тебя	82
5. Не бойся перемен.	88
6. Мотивируй страстью, а не страхом	96

БИЗНЕС – ЭТО СТРАСТЬ. ИДЕМ ВПЕРЕД!

7.	Залезь в голову покупателю	100
8.	Отличайся	106
9.	Уважай своих конкурентов, но фокусируйся на себе	110
10.	Без эмоций нет отношений	114
11.	Гни свою линию	118
12.	Объясни простыми словами и повторяй	124
13.	Фильтруй «шум»	128
14.	Не спеши с негативными выводами	136
15.	Если настрой – то только позитивный!	139
16.	Ставь клиента выше босса.	144
17.	Никогда не сдавайся.	150
18.	Нет продаж? Стоит ли продолжать?	153
19.	Не будь рабом KPI.	156
20.	Соблюдай командный баланс	160
21.	Служи примером	165
22.	Уважай каждого.	170
23.	Поменяй свой словарь.	173
24.	Постоянно что-то улучшай.	177
25.	Дай твои сто	181
26.	Цени маленькие победы	184
27.	Меньше планируй – больше делай.	189
28.	Дело не в бананах.	194
29.	Кричи громче – за свою команду!	198
30.	Не будь жадным.	201
31.	Бизнес – это команда, а не семья	204
32.	Как решать конфликты	207
33.	Цени каждый день.	212
34.	Начинай день энергично	217
35.	Idom V'pirod	220

Благодарности

Я хочу выразить слова искренней благодарности людям, благодаря которым эта книга увидела свет и стала именно такой, какой вы держите ее сейчас в руках:

- Спасибо моей жене Ронит за то, что однажды стала моей второй половинкой и продолжает быть невероятным партнером по сей день, поддерживая меня абсолютно во всем!
- Спасибо моим детям за то, что выбрали именно меня в этом мире. Они каждый день учат меня чему-то новому и придают большой смысл всему, что я делаю.
- Спасибо моим родителям за великолепные уроки и то, что всегда были для меня примером. А также за ценные советы по составлению этой книги.
- Спасибо Эльвире за наше крепкое партнерство и то, что с легкостью присоединилась к проекту по написанию этой книги и отразила в ней именно «мой» русский язык:)
- Спасибо Маше за уникальное партнерство и ценные советы, которые она давала мне в период написания этой книги.
- Спасибо Ире за то, что убедила именно написать эту книгу, а не надиктовать отдельные ее части.
- Спасибо всем моим дорогим коллегам за вдохновение, партнерство и полученные благодаря им знания. Особенно коллегам из Nielsen, «Дикси» и OZON.
- Спасибо дорогим клиентам, которые всегда помогали мне двигаться вперед, указывая на места для улучшения и вдохновляя своими «спасибо».
- Спасибо всем, кто прочитал предфинальный вариант этой книги и отправил мне свои комментарии (Маше, Мише, Наде, Лене Ш., Кате, Юре, Нелле, Лене П., Инне, Наташе А., Наташе К. и другим)
- И, конечно, спасибо команде ЭКСМО (Александре, Эльвире, Насте, Алексею и другим) за идею написания этой книги и помощь в её воплощении, а также за прекрасное сотрудничество на протяжении всего этого пути

Обо мне и книге

Привет, меня зовут Дэнни Перекальски. Моя родина — Израиль. Когда я приехал в Россию, у меня был заключен контракт на три года, но вот уже 12 лет, как я здесь живу со своей семьей: женой, сыном, дочерью и нашим золотистым ретривером по кличке Келли.

Когда мы с женой в мае 2006-го впервые посетили Москву, стояла на удивление солнечная погода — нам здесь сразу понравилось. Хотя вообще-то еще за месяц до этого переезд не планировался, ни о какой России я тогда и не думал.

Все получилось неожиданно. Однажды в мой кабинет управляющего директора компании Nielsen в Израиле вошел руководитель регионального департамента и положил на стол контракт: «Дэнни, мы хотим, чтобы ты возглавил в Москве наш бизнес по взаимодействию с ритейлом в 22 странах». Потом случилась наша первая с женой поездка в российскую столицу. И я согласился. Для начала мы приехали на два дня, чтобы посмотреть город, увидеть дом, школу для детей. Я всегда думал (извините, но так говорили в новостях), что в Москве вечно холодно, темно и небезопасно. Я бы не удивился медведям, разгуливающим по улицам этого города, — такое было изначальное представление. Но наверху, видимо, все было спланировано таким образом, чтобы, когда мы приехали, нам ярко светило солнце и была хорошая погода. Мы весь вечер гуляли в центре по Тверской, все вокруг было наполнено отличной энергетикой, и мы тут же поняли — мы переезжаем!

Переезд в Россию — одно из лучших событий в моей жизни. Со мной здесь столько всего произошло (и до сих пор происходит)! Я с огромным удовольствием и гордостью поделюсь этим с вами.

Один из главных уроков, которые я извлек за прошедшие 12 лет, — если вам дается шанс на личное развитие, шанс что-то изменить и улучшить, не тратьте время на сомнения и сразу действуйте.

Никогда не бойтесь ответить самому себе «да». Подумать всегда успеете...

Эта книга — результат 25 лет управления бизнесом и людьми. А еще — сотрудничества с тысячами коллег. В том числе в таких крупных российских компаниях, как «Дикси» и «Озон», которые мне, иностранцу, удалось вывести на новый уровень, и я с гордостью могу сказать, что все большие изменения стали возможными благодаря невероятным людям, которые меня окружали и окружают.

Фантастика: спустя всего час после того, как я согласовал с акционерами свой уход из «Озона», раздался звонок из издательства «Эксмо». Вот так совпадение! Мысли о книге давно вертелись в моей голове, и многие люди спрашивали, когда я напишу о своей жизни и опыте. *Бум!* — и благодаря коллегам из издательства отпали последние сомнения и я понял, что это действительно может быть интересно российскому читателю. И я с большой гордостью взялся за дело.

Неважно, кто держит сейчас эту книгу в руках — возможно, вы творческая личность, а может, наемный служащий или студент. Я точно знаю: любой, кому интересно личностное развитие, почерпнет для себя что-то ценное, то, что обогащает вашу ДНК и, надеюсь, поможет отыскать правильный (но не обязательно кратчайший) путь к самосовершенствованию.

Я постарался совместить теорию бизнеса с практикой, уроки с наглядными историями, причем не только из российского периода. Этих уроков и историй будет *очень много*. И все они основаны на реальной жизни — моей жизни. Все, написанное здесь, — это мой личный опыт, здесь не будет абстрактных теоретических данных, только то, что я познал и применил сам в своей жизни.

Я разделил эту книгу на две части. Первая кратко рассказывает о моей жизни и карьере, а во второй я собрал 35 кон-

кретных инструментов для развития людей и бизнеса, которыми хочу поделиться с вами.

Не нужно следовать всему, что здесь написано. Универсальных решений не бывает, каждый из нас имеет свой взгляд на вещи, у каждого свой путь. Поэтому берите только то, что близко именно вам.

И еще. Не удивляйтесь тому, что на этих страницах вы *нигде* не встретите глагола «работать» и других слов с тем же корнем. Работа для меня давно стала жизнью, делом, удовольствием. А «работники» для меня — это коллеги, партнеры.

Эта книга — для тех, кто хочет жить тем, чем он занимается, а не работать!:)

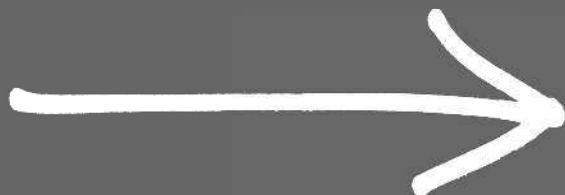


Мой словарь:

- мы не говорим «работники» — мы говорим «коллеги» / «партнеры»;
- мы не говорим «ошибки» — мы говорим «уроки» / «опыт»;
- мы не говорим «проблемы» — мы говорим «вызов» / «возможности».



Моя бизнес-история



- **До России**
- **В России**
- **Об офлайне и онлайн**
- **О России и доверии**
- **О России и возможностях**
- **О спорте и бизнесе**
- **Университет: нужен или нет?**
- **Главные люди в твоём развитии и успехе (кроме тебя)**
- **Независимый предприниматель или наемный менеджер?**
- **Мои любимые книги**

До России

Nielsen

Первые университеты большого бизнеса я проходил в компании Nielsen. В течение девяти лет мне повезло сотрудничать более чем с сотней ведущих торговых и промышленных предприятий по всему миру, консультировать такие известные бренды, как Walmart, Tesco, Carrefour, Nestlé, Coca-Cola, L'Oréal, Procter & Gamble и многие другие...

Каждый раз я учился чему-то новому, приобретал полезные навыки, которые продолжаю использовать до сих пор. Я очень горжусь проектами, реализованными в Nielsen. Но что еще важнее — я горжусь замечательными людьми, окружавшими меня в этой компании. С коллегами мне всегда везло!

В Nielsen я учился управлять бизнесом. Благодаря этому опыту я поверил в себя как в лидера, понял, что могу делать это с успехом. А впервые это чувство появилось еще в армии, где пришлось все делать самому: преодолевать трудности, конкурировать, добиваться своих целей. Как же это отличалось от детства!



Я рос «среднестатистическим» ребенком — знаете, таким маминым и папиным сыном. Выполнял все, что было велено, во многом равнялся на сверстников. Так воспитывали меня и сестру мои родители, простые трудолюбивые люди, пределом мечтаний которых были стабильный заработок и благополучие их детей. В итоге после воинской службы (обязательной для любого гражданина Израиля) я не поступил ни в один из престижных вузов.

Уже потом, много лет спустя, у меня появилась степень MBA. А тогда никто из экзаменаторов и представить не мог, что этот юноша когда-нибудь будет читать в их аудиториях курсы по маркетингу, бизнесу и лидерству... Вообще, стать лектором в университете, куда тебя не приняли, — огромное удовольствие.

Честно говоря, школа или университет совершенно точно не дадут вам никаких конкурентных преимуществ в реальном бизнесе. Всех студентов учат по одним и тем же учебникам и в основном теории. А она *не может* заменить практику. Поэтому мой вам совет: если сейчас вы получаете образование, параллельно пробуйте свои силы в каком-то деле. Только практикуя, вы приобретаете тот бесценный опыт, который позволит в дальнейшем максимально реализовать свой потенциал. Один час предпринимательской деятельности приносит больше пользы, чем сутки, проведенные за учебниками. Я убежден в этом на сто процентов.

...Но вернемся к Nielsen, моей первой истории гордости в бизнесе.

Когда я стал управляющим директором компании, размер нашего годового бонуса зависел от четырех факторов: 1) продажи; 2) прибыль; 3) удовлетворенность коллег и 4) удовлет-

воренность клиентов. Это, кстати, отличный базовый пример того, как «замерять» успешность бизнеса. В первый год число недовольных клиентов равнялось вполне приемлемым 10%. Однако от нас (на основе данных британских исследовательских компаний) потребовали снизить этот показатель до 7%, а мы добились пяти, приблизившись к мировому рекорду.

На следующий год целью были обозначены уже 3%. И руководитель отдела по работе с клиентами со слезами на глазах жаловалась мне, что подобное попросту невозможно, а значит, годовой премии нам не видать. Вы себе представить не можете, как она удивилась, когда процент недовольных клиентов был сокращен нами *до нуля!! До нуля!*

Она светилась от счастья, а лица команды нужно было видеть — это не передать словами. Конечно, все радовались и гордились таким результатом! Ведь нулевая неудовлетворенность клиентов всегда приводит к росту объемов продаж и прибыли компании! Я буду говорить об этом еще много раз.

Армия

Я всегда равнялся на людей, которые были моими руководителями. Глядя на них, я хотел расти и развиваться, потому что всегда верил, что могу добиться не меньшего результата в жизни, чем они.

Я уже вскользь упомянул здесь об армии. В Израиле армия обязательна к прохождению для каждого годного к службе гражданина (и мужчин, и женщин). Но я нисколько не жалею о времени, проведенном в рядах вооруженных сил. Наобо-



рот, для меня эти четыре с половиной года (я служил дольше обычного срока, так как был офицером) стали первой настоящей школой лидерства. Бесценной школой!

Когда я стал офицером, я получил в свое распоряжение около сотни подчиненных — учеников курсантской школы. Именно тогда я научился вести свою команду за собой, служить примером, мотивировать, что, безусловно, пригодилось годы спустя в бизнесе.

Я хорошо понимал, что эта история не навсегда. И после четырех с половиной лет — повторюсь, очень полезных и поучительных — я закончил службу. Пошел учиться и получать настоящий опыт ведения бизнеса: на практике, а не только в теории.

Аэропорт, Япония, радиореклама

Я был плохим студентом. Откровенно скучал на лекциях и не видел смысла часами зубрить совершенно не нужную (это выяснилось довольно быстро) в реальной жизни теорию. Вместо этого я брался за те сферы бизнеса, которые были мне интересны. Да, это отрицательно сказывалось на моей успеваемости в университете (а за него, разумеется, нужно было платить). Зато позволяло проводить время вне стен университета с максимальной пользой — практикуясь в самых разных местах на самых разных позициях и получая от этого финансовую отдачу.

В первый год учебы я попробовал себя в службе секьюрити аэропорта в Тель-Авиве. В Израиле безопасность — на первом месте. Проверка пассажиров там — сложный, многоступенча-