



Аляксандр БАДЗЯКА звяртае ўвагу, што бусел «Тэхналіта» абляецца ўвесь усход і ляціць на захад — прадукцыя магнеліўскага прадпрыемства запатрабавана і там.

# ЧАЛАВЕК, ЯКІ ПАБУДАВАЎ ЗАВОД

чыгункі. На постсавецкай прасторы мы адзіны пастаўшчык кольцаў для турбакампрэсараў, якія рабіліся спецыялізаванымі заводамі. Мы ўсіх іх з рынку выціснулі.

— **Ад чаго залежыць формула паспяховасці? І адкуль наогул бяруцца ўнікальныя ідэі?**

— Адзін з самых эфектыўных, калі не самы эфектыўны метады пазнання, гэта тое, што ты пачуў ад больш дасведчанага спецыяліста. А вось электронныя сродкі інфармацыі, якімі зараз так актыўна ўсе карыстаюцца, гэта не што іншае як адурманьванне мас. Лепшай крыніцы, чым кніга або часопіс, няма. Але сёння ўжо ніхто ў даведнікі не заглядае. Людзі лічаць, што гэта ім не патрэбна. Але, што можна зразумець, пачытаўшы інфармацыю ў інтэрнэце? Калі мы карысталіся літаратурай, я ішоў у бібліятэку, канспектаваў, гэта надоўга адкладвалася ў галаве. Трэба столькі загнаць рознай інфармацыі, каб мозг пачаў яе абагульняць. І, абагульняючы, выдаваў новыя творчыя ідэі. І тады адбываецца тое самае, пра што так добра сказаў Пушкін: «*О, сколько нам открытий чудных / Готовят просвященья дух / И опыт, сын ошибок трудных, / И гений, парадоксов друг, / И случай, Бог изобретатель*». Які ж ён разумнік гэты Пушкін, як тонка ўсё заўважыў. Менавіта выпадак — Бог вынаходнік. Гэта тое, пра што я казаў: спачатку веды ўкласці, а потым выпадак і — адкрыццё. Ты нешта ўбачыў — і прарвала. Вось яно вынаходніцтва.

— **Кіраўнікі вядучых прамысловых прадпрыемстваў часта скардзяцца, што не хапае тэхнічна дасведчаных кадраў.**

— Я даўно разумеў, што іх табе ніхто не дасць, таму вырасіць сам. З трэцяга курса бяром на практыку студэнтаў. Яны пішуць курсавыя, дыпломы. Прэстыж ісці ў навуку прапаў. Я тут кардынальна ўсё перайначыў бы. У тэхніцы замест дысертацый павінен быць навуковы даклад па выніках нейкай тваёй распрацоўкі. Проста ідэю ў кагосьці злізаў, дадумаў, зрабіў. Што такое навука? Гэта новыя веды. Дапоўніў, дапрацаваў — важны вынік. Столькі фармальнасцяў, апускаюцца рукі.

— **Раней кузняй высокакваліфікаваных кадраў для тэхнічнай прамысловасці быў Магілёўскі**

**машынабудаўнічы інстытут, цяпер БРУ (Беларуска-Расійскі ўніверсітэт). Узровень той падрыхтоўкі застаўся?**

— Не кажыце пры мне гэтую непрыстойную абрэвіятуру — БРУ. Гэта чарговае глупства. Пра што гэты ўніверсітэт? Тэхнічны? Педагагічны? Дзе гэта бачна? Гучала прыгожа — машынабудаўнічы інстытут. Калі працаваў у навуковым інстытуце і шмат ездзіў па розных навуковых установах і прадпрыемствах Савецкага Саюза, мой дыплом аб заканчэнні гэтага машынабудаўнічага інстытута заўсёды каціраваўся вельмі высока. Гэта была шырока прызнаная навукова-будаўнічая школа. Зараз нават назву яго дэвальвавалі. У навуцы нельга грэбаваць імем. Як вы лодку назавяце, так яна і паплыве.

**Розум толькі тады ў стане генерываваць думкі, калі ён вольны ад гаспадарчай руціны.**

— **А што трэба, каб навуку падняць на вышэйшы ўзровень?**

— Нехта з амерыканскіх прэзідэнтаў сказаў: мы так шчодро фінансуем навуку не таму, што багатыя, мы багатыя таму, што так шчодро фінансуем навуку. Гэта вельмі важна. Паглядзіце на гісторыю той жа японскай станкабудаўнічай кампаніі Mazak. Яе гаспадар расказваў, што пасля Другой сусветнай вайны, калі востра стаяла неабходнасць аднавіць эканоміку краіны, ён дабіўся прыёму ў прэм'ер-міністра і сказаў яму, што ведае як рабіць станкі і можа арганізаваць іх вытворчасць. У яго было невялікае рамеснае прадпрыемства, але яму паверылі. І — дапамаглі. Сёння на такіх кампаніях, як Mazak, трымаецца ўвесь бюджэт Японіі. І ніхто не баіцца, што яна прыватная, а не дзяржаўная. Галоўнае, што ты робіш і наколькі гэта запатрабавана.

— **Ці шмат у Магілёве прадпрыемстваў, якія робяць стаўку на навуку?**

— Супрацоўнічаем з ліфтабудаўнічым заводам. Разам аналізуем, як можна прымяніць нашы распрацоўкі. На БелАЗе вельмі моцная канструктарская школа. Завод будаваўся з нуля, як той казаў, у чыстым полі. Там сфарміравалася каманда

тых, хто сам імкнецца наперад. Такой канструктарскай школы, як на гэтым прадпрыемстве, няма нідзе. Я імі захапляюся. З ідэі нарадзілася прадпрыемства па вытворчасці шкла «Кува». Мы з яго кіраўніком працавалі ў суседніх інстытутах, прайшлі амаль аднолькавую сцежку, пачыналі з нуля і працавалі на голым энтузіязме. Але такіх прадпрыемстваў, на жаль, у нас няма.

— **Лібералізацыя бізнесу ў эканоміцы Беларусі, пра якую зараз так шмат гавораць, нека дапаможа становішчу?**

— За маю багатую вытворчую дзейнасць наглядзеўся ўсякіх лібералізацый. Напрыклад, у ліцэнзійнай вытворчасці выдаваліся ліцэнзіі на 5 гадоў. Цяпер іх адмянілі, і працаваць стала нашмат горш. Нарматыўную базу адмянілі разам з ліцэнзіяй, і зараз мы нават не ведаем, за што адказваем. Была ліцэнзія, усё было распісана, я нешта парушыў — у мяне яе забралі. Цяпер уявілі Дэкларацыю прамысловай бяспекі. Крытэры дзе? Кажуць, у свеце. Дзе ў свеце? А як быць тым, у каго, як у нас, аналагаў вытворчасці няма? Таму, калі я чую пра чарговую лібералізацыю, асабіста не чакаю нічога добрага. Па вопыце ведаю, абрасце іншымі інструкцыямі.

— **Але ж вы ўсё адно працягваеце працаваць на карысць менавіта беларускай эканомікі. Хоць, напэўна, былі прапановы рэалізаваць дзесяці ў іншых краінах.**

— Не буду ўтойваць, мяне запрашалі ў Еўропу, яшчэ часцей у Расію. Магчыма, гэта прагучыць пафасна, але чалавек павінен тварыць там, дзе нарадзіўся. Мае дзеці са мною засталіся. Наконт малодшага Канстанціна нават сваркі з жонкай былі. Але я настаяў на тым, што ён павінен вучыцца і працаваць тут. Старэйшы Андрэй наогул мог зрабіць кар'еру артыста. Музыку пісаў, голас прыгожы. Жонка перыядычна наракае, што я не даў яму рэалізаваць яго задаткі. Але ён сам сёння мне за гэта ўдзячны. Займаецца сур'ёзнай справай, кантралюе на «Тэхналіце» ўвесь тэхнічны працэс. А спяваць працягвае ў сваё задавальненне. Затое, калі на нейкіх прадстаўнічых форумах здараецца бліснуць сваім талентам, усе ў захапленні. Не часта такое можна ўбачыць, каб тэхнар яшчэ і спяваў.

Нэлі ЗІГУЛЯ. zigulya@vziazda.by

**(Заканчэнне. Пачатак на 1-й стар.)**

— **Напэўна, таму вы так лёгка з супрацоўніка Інстытута тэхналогіі металаў НАН Беларусі перакваліфікаваліся ў прамыслоўца?**

— Тыя веды, якія я напрацаваў за гады работы ў сістэме Акадэміі навук, дапамаглі і дапамагаюць усё маё вытворчае жыццё. Чаму пайшоў з навукі, пытанне вельмі складанае. Не столькі таму, што ў пачатку «нулявых» было цяжка грошы зарабіць, проста шмат чаго стала ператварацца ў фармальнасць. Акадэмічная навука павінна цалкам фінансавацца з бюджэту, а ў той час на яе выдзялялася толькі 25—30% неабходных на ўтрыманне лабараторыі і персаналу грошай. Астатнія прыходзілася зарабляць на гаспадарча-дагаворных работах. У такіх умовах нельга развіваць акадэмічную навуку. Розум толькі тады ў стане генерываваць думкі, калі ён вольны ад гаспадарчай руціны. Навуковец — гэта мысліцель. Ён не павінен залежаць ад заробку, нейкіх інструкцый, пастановаў. Большая частка думак, якія мне пашчасціла матэрыялізаваць, наогул прыходзіла пад раніцу, калі мозг адпачыў ад руціны.

Што датычыцца завода, то тэхналогія ліцца чыгуну метадам намарожвання была распрацаваная яшчэ да мяне, я падключыўся на стадыі, калі яе спрабавалі ўкараняць у прамысловасць. Яна прыходзіла выпрабаванні на розных прадпрыемствах, і не толькі магнеліўскіх, але была настолькі радыкальна новай, што яе проста не разумелі. Ніхто не ведаў, як апрацаваць адліўку, бо

гэта быў новы прынцып крышталізацыі. Мне стала шкада ўсё проста так кінуць, і я сам узяўся за гэтую справу. Было так цяжка, што словамі не перадаць. Прайшлося ўзяць 8 ліцэнзій Праматамнагляду для таго, каб справа зварухнулася з месца. Ніхто не хацеў брацца праектаваць, будаваць, манціраваць новую прамысловасць. Цяпер сам здзіўляюся, як я ўсё гэта змог зрабіць. Без грошай, без сувязяў. Прэзідэнт летась спытаўся, чаму мы так доўга развіваліся? Што мне было на гэта сказаць? Тое, што ў ідэі грошы ніхто не ўкладае? А без грошай і маёмасці ніводны банк не дае крэдыт.

— **Але ж вы, можна сказаць, грамадзянскі подзвіг быў адзначаны высокай узнагародай.**

— Так. Менавіта за гэтую распрацоўку і ўкараненне яе на «Тэхналіце» я і яшчэ два супрацоўнікі Інстытута тэхналогіі металаў НАН Беларусі — акадэмік Яўген Мануковіч і кандыдат тэхнічных навук Уладзімір Бейза — у 2010 годзе атрымалі дзяржпрэмію ў галіне навукі і тэхнікі. Уся наша прадукцыя імпартазамышчальная. Дэталі з чыгуны, атрыманага метадам намарожвання, у 30 разоў трывалейшыя за аналагі з больш дарагіх сплаваў. На іх зрабілі стаўку ўсе машынабудаўнічыя заводы Беларусі і Расіі. Для БелАЗа вырабляем камплектуючыя, дзе замянілі нашымі чыгунамі сталь і бронзу, атрымаўшы каласальны эканамічны і тэхнічны эфект. Працуем з МАЗам, Барысаўскім заводам агрэгатаў, Мінскім трактарным заводам і іншымі. Робім шмат камплектуючых для рухавікоў спецыяльнай тэхнікі, для марскіх суднаў, лакаматываў для

## КЛІЕНТ ЗАЎСЁДЫ ДОЙДЗЕ ДА ЗДЗЕЛКІ — З ВАМІ ЦІ БЕЗ

Не так даўно перад беларускай аўдыторыяй выступіў паспяховы расійскі бізнесмен Вадзім ДАЗОРЦАЎ — стваральнік і саўладальнік кансалтынгавай кампаніі і аўтар збытавай тэхналогіі. Спікер падзяліўся сакрэтамі пошуку новых кліентаў, а таксама расказаў пра тое, як укараняць змены ў кампаніі. Вось некаторыя цікавыя моманты з яго выступу.

**Як прымусяць карыстальніка зрабіць наступны крок**

Кожны кліент праходзіць некалькі этапаў на шляху да згоды на здзелку: цікавасць, жаданне, вывучэнне, параўнанне і непасрэдна дзеянне — само заключэнне. Вялікую частку ў гэтым ланцужку займае стварэнне кампаній кантэнту, які прыцягвае новых кліентаў.

— Рэклама «ў лоб» ужо нікому не цікавая. Сёння кампаніі збольшага ператвараюцца ў медыя, у іх фарміруецца нейкая рэдакцыя па стварэнні кантэнту, які распаўсюджваецца ў розных каналах — СМІ, блогах, сацыяльных сетках, на афлайн-меропрыемствах. Але ёсць два важныя нюансы. Першы — кантэнт павінен быць цікавым, а ваша кампанія павінна стаць маленькім Галівудам. Другі нюанс — кантэнт павінен быць рэгулярным. Выконваць гэтыя два правілы могуць сабе дазволіць далёка не ўсе кампаніі.

**Не трэба нервавацца**

— Кліент дойдзе да здзелкі заўсёды — з вамі ці без вас. Пры гэтым яго «падарожжа» можа быць складаным і ірацыянальным. Многія з вас заўважалі, што на нейкім этапе ўза-

емадзьянне з кліентам спачатку спыняецца, а потым — і зусім адкочваецца назад. Трэба проста ўзяць і перастаць з гэтай нагоды нервавацца.

Прывяду прыклад. У 2013 годзе мы дамовіліся з уладальнікам адной расійска-нямецкай кампаніі аб тым, што ў нас з імі будзе праект. Справа адбывалася ў канцы года, перад календарнымі святамі, і ён запэўніў нас, што мы можам рыхтаваць усе дакументы, ён вернецца з адпачынку і ўсё падпіша. Прайшло два тыдні, тэлефануем — яго няма, потым нас пачалі перакідаць ад аднаго супрацоўніка да іншага, у выніку — мы так нічога і не дамагліся. Увогуле кліент «знік».

Праз два гады ўладальнік гэтай кампаніі прыйшоў да нас на бізнес-сняданак, падышоў да маёй памочніцы і сказаў: «Я гатовы, робім праект». Мы ўсё падпісалі за тры дні, і праз тыдзень стартавалі. Цяпер — гэта адзін з найлепшых нашых кліентаў. Дзе ён быў два гады — мы нават не спрабавалі высвятляць.

Ці можна застрахаваць сябе ад рызык, звязаных з такімі дзіўнымі паводзінамі кліента? Так. У вас заўсёды павінен быць спіс альтэрнатывы.

**Боль і мара**

— Цяпер модна казаць: «Мы ведаем «боль» кліента і рэагуем на яго». Але не ўсе ж кліенты «хварэюць». Ёсць кліенты, якія... мараць.

У чым розніца паміж «болею» і «марай»? Калі кліент прыходзіць да вас з «болею», то з ім не трэба весці доўгія размовы, высвятляць прычыны. Калі ў яго «боль» — ён трызніць. Прывяду прыклад.

Прыходзіць да нас кліент і кажа: «У мяне праблема, дрэнная матывацыя персана-

лу. Трэба выправіць матывацыйную схему ўзнагароджання». Мы сталі тлумачыць, што матывацыя — гэта элемент кіравання, які завязаны на планаванні, кантролі... І гэтак далей. Уявіце, да доктара прыйшоў чалавек з адкрытым пераламам, а яму прапануюць супакоіцца, памераць ціск, здаць усе анализы, зрабіць МРТ...

У выніку кліент ад нас пайшоў. Вывода: «боль» трэба суняць, і рабіць гэта хутка.

**Людзей не зменіш за два тыдні**

— Нельга нахрапам за тыдзень усё змяніць, вы працуеце не з праграмай — а з людзьмі, іх звычкамі і натурай. Таму да змен трэба рыхтавацца, гэта доўгая гісторыя.

Прывяду прыклад. Зараз вельмі модна — у добрым сэнсе — дзяліць ролі па працэсе. Прабаванні да прадаўца моцна ўзрастаюць: кліенты сталі вельмі прасунутымі, прадукты складанымі. Дамагчыся ўніверсальнасці ад прадаўца калі і можна, то вельмі дорага.

Таму ў многіх кампаніях прадаўцоў сталі дзяліць на «паляўнічых» і «фермераў». «Паляўнічыя» здабываюць новых кліентаў, «фермеры» — развіваюць дзеючых. І часта такі падзел праводзіцца ў кампаніі без належнай падрыхтоўкі. Прыходзіць начальнік у аддзел прадажаў і кажа: «З панядзелка вы — «фермеры», а вы — «паляўнічыя». Мянняцца кліентамі». У лепшым выпадку ён можа спытаць, хто кім хоча быць.

І вось сітуацыя. «Паляўнічы» крывёю і потам за паўгода атрымлівае важнага кліента. Дабіваецца яго і думае: «А вось аддам цяпер кліента «фермеру» — і ён яго страціць. Пакіну я яго пакуль сабе». Аднаго пакідае, другога, трэцяга. У гэты час «фермер» недатрымлі-

**Некалькі парад прадпрымальнікам ад вядомага расійскага практыка**

вае кліентаў і, адпаведна, бонусаў. І пачынае таёмна выходзіць на «паляванне».

Як можна было б пазбегнуць такой сітуацыі? Правесці падрыхтоўку і распрацаваць для «паляўнічых» такую сістэму матывацыі, пры якой яны аддаюць кліента і атрымліваюць бонусы за яго яшчэ, скажам, паўгода. Заўсёды прыёмна атрымліваць заахвочванні і ні за што не адказваць.

**Супрацоўнікаў трэба вучыць**

— Кіраўнік павінен разумець, што змянам людзей трэба вучыць. Не варта спадзявацца, што яны самі разбяруцца, прымуць іх. Калі вы хочаце ад супрацоўнікаў справаздач у CRM-сістэме, іх трэба навучыць рабіць гэтыя справаздачкі.

Прыклад з практыкі. Кампанія — паліграфічны комплекс. Камерцыйны дырэктар сам вельмі класны прадавец, у падначаленні ў яго 14 супрацоўнікаў. Але яго пазіцыя такая, што супрацоўнікі павінны самі вучыцца. «І наогул — хай падносяць мне справады, а я буду рабіць здзелкі». Справады яны падносяць, здзелкі ён заключае, толькі вось магутнасці кампаніі загрузаны на 45 працэнтаў. А 14 чалавек так нікуды і не растуць.

**Не спяшайцеся з ідэямі**

— У кіраўнікоў вельмі хуткае мысленне. І часта бывае так: толькі-толькі паставілі калектыву на новыя рэйкі, а ў начальніка ўжо з'явілася чарговая ідэя. Але змены — гэта стрэс. Супрацоўнікам трэба даць час папрацаваць у спакойным рэжыме. Таму новую ідэю проста запішыце ў нататнік і на якіхці час адкладзіце ў стол.

Сяргей КУРКАЧ. kurkach@vziazda.by