

АЙНҰР РАХИМОВА

Қазақстандағы №1 бизнес-тренер

# БИЗНЕС ТРИУМФАТОР

КӘСІПКЕРДІҢ  
ҮСТЕЛ КІТАБЫ

Алматы, 2023

ӘОЖ 330

КБЖ 65

P24

**Рахимова А.**

**P24** Бизнес триумфатор / Айнұр Р. – Алматы: Bestsellers.kz, 2023. – 240 б.

ISBN 978-601-80959-5-5

Бұл кітап – бизнесіңіздің шарықтауына жол ашатын кілт.

Автор кітаптың әр парағында тиімді авторлық модульдермен және ерекше кейстермен бөліскен. Кітапта сипатталған барлық әдістер көпжылдық тәжірибеге негізделген. Ал 8 модуль бизнес-тәжірибеде сәтті қолданылып, керемет нәтиже көрсетті.

Кітап бизнес иелері мен өз нишасында алда болуға ұмтылатын кәсіпкерлерге арналған. Сондай-ақ компания табысын арттырғысы келетін сату менеджерлері үшін де пайдалы болады.

Кез келген істе табысқа жету жолын біліңіз!

ӘОЖ 330

КБЖ 65

Барлық құқықтар қорғалған. Бұл кітаптың ешбір бөлігі қандай да бір түрде және қандай да бір құралдармен, соның ішінде интернетте және корпоративті желілерде орналастыруды, сондай-ақ авторлық құқық иесінің жазбаша рұқсатынсыз жеке немесе қоғамдық пайдалану үшін компьютердің жадына жазуды ойнату мүмкін емес.

ISBN 978-601-80959-5-5

© Рахимова А., 2023

## Мазмұны

Арнау .....	4
Пікірлер .....	5
Кіріспе .....	14
Менің хикаям .....	20
1-модуль. «Мақсат, стратегия, тактика» .....	30
2-модуль. «Бақылау, мақсатқа жету» .....	62
3-модуль. «Ынталандыру жүйесі» .....	87
4-модуль. «Сату әдістері» .....	108
5-модуль. «Қызметкерлерді іріктеу және бейімдеу» .....	137
6-модуль. «Маркетинг стратегиясы» .....	155
7-модуль. «Бизнес-процесстері» .....	178
8-модуль. «Бизнестің қаржылық көрсеткіштері» .....	187
Қорытынды .....	208
Жаңды тренингтерге шақыру .....	213
Оқуға және көруге ұсынылатын әдебиеттер мен фильмдер тізімі .....	217
Глоссарий .....	220

## Арнау

*Бұл кітапты жұбайым Асқар Асанұлына арнаймын. Ата-анам мені тәрбиелеп, өсіріп, бағып-қақса, кәсіби салада тұлға ретінде қалыптасуыма толықтай арқау болған – жолдасым еді.*

*Жолдасымның қолдауымен бизнес саласында сүрінбей, сағым сынбай, барлық қиындықтарды жеңіп өттім. Ол менің ең басты ұстазым бола білгені үшін де шексіз алғыс білдіремін.*

## Пікірлер

PERFECTA MED компаниясы «Бизнес 360. Новая вертикаль достижения целей» жаттықтыру сабағы мен «Отдел продаж под ключ» бағдарламасы аясында қызметкерлерге арналған курс өткізгені үшін ЖШС «Business Growth Center» (BGC) ұйымына ризашылығын білдіреді.

BGC компаниясының сату бөлімі қызметкерлері оқытуда қажетті дүниелерді ескергені, сондай-ақ тренингтің біздің қызметімізге бейімделген кейстер арқылы және жаңа білімді өңдеуге болатындай етіп әзірлегені үшін ерекше құрмет білдіреміз.

*ЖШС «PERFECTA MED-тің» бас директоры  
А.Т. Қыстаубаев*

«ПКФ Континент Ко ЛТД» ЖШС атынан сатылымды арттыру мен жаңа клиенттік арналарды меңгеруге бағытталған басқарушылық консалтингін жүргізу бары-

сында жасалған өзара тиімді серіктестік пен қолдау үшін Business Growth Center компаниясы ұжымына шексіз алғысымызды білдіреміз.

Business Growth Center компаниясының жанкешті еңбегі мен қызметкерлерінің адалдығы біз үшін керемет нәтижелерге жол ашты. Компаниямыз кәсіби әдіс-тәсілдер мен «Академия высоких продаж Айнұр Рахимовой» бағдарламасы бойынша сату бөліміндегі қызметкерлерді оқытудың арқасында нарықтағы өтімділіктің жаңа сатысына көтерілді.

Біздің табысымыз Business Growth Center компаниясының жетекші сарапшысы Дәурен Медьяевпен үздіксіз байланыста болып, бірге тер төгіп істеген жұмыстарымыздың нәтижесімен тікелей байланысты.

Сіздердің ашық болуларыңыз, серіктесті түсінуге және үдесінен шығуға деген талпыныстарыңыз, сондай-ақ өнімділікті арттыруға ден қоя білулеріңіз біздің қарым-қатынасымызды жақсарта түсті. Біз тұтынушылардың назарын аудару мақсатында жаңа биіктерді бағындырып келеміз.

Бірлескен жұмыс үшін ризашылығымызды білдіреміз және серіктестігіміз бұдан ары жақсаратынына, сондай-ақ бірлесе еңбек ету барысында көрсеткіштердің өсетініне үміт артамыз.

*«ПКФ Континент Ко ЛТД»  
ЖШС коммерциялық директоры  
В. А. Савостьянова*

«Холод-Экспо» ЖШС жемісті әрі тиімді серіктестік үшін, компанияның құрылымын өзгертуге, сату бөлімін құруға, қызметкерлеріміздің біліктілігін арттыруға көмектескені үшін Business Growth Center компаниясына алғыс айтады.

Бірлесе жұмыс істеу барысында Business Growth Center компаниясы күрделі міндеттерді атқарумен өздерінің жоғары деңгейдегі кәсібилік қабілеттерін көрсете білді.

Компанияңыздың өркендеп, ары қарай жаңа жобаларды жүзеге асыруда толағай табыстарға жетуіне шын жүректен тілектеспіз.

*«Холод-Экспо» ЖШС бас директоры Е. В. Митин*

Business Growth Center компаниясы оқытуда кәсіби әрі сауатты әдіс-тәсілдерді ұсынды. Оқытуды сертификатталған спикер Айнұр Рахимова мен психолог Айдар Абдибаев жүргізді. Спикерлердің әрқайсысының сату саласындағы кәсібилігі мен біліктілігі өте жоғары болды.

Тренинг тәжірибелік тапсырмаларға бай болды. Қызметкерлеріміздің барлығы өз біліктігін арттыруға қажет құралдарды меңгеріп шықты.

Сату саласында біліктілігін арттыруды қалайтын барша жанға Business Growth Center компаниясын ұсынамыз.

*«KBSC» ЖШС бас директоры  
Е. К. Ниетбаев*

«Business Growth Center» ЖШС – 2015 жылдан бері біздің тұрақты іскерлік серіктесіміз.

Бірлесе жұмыс істеу барысында «Business Growth Center» ЖШС мамандары өздерін тек жақсы жағынан танытты. Олардың жұмысының нәтижесі біздің талабымызға сай және кәсіби деңгейде болды. Әсіресе, сату бөлімінің құрылымын жасаудағы және қызметкерлерді тиімді оқытудағы компания қызметкерлерінің біліктілігі мен жауапкершілігін баса айтқым келеді.

Біздің «Business Growth Center» ЖШС-мен бірлесе еңбек етуіміз қызметіміздің қазақстандық нарықта жетілуіне және клиенттік базамыздың кеңеюіне зор ықпалын тигізді.

Компания қызметкерлері өз ісін сапалы әрі уақытылы атқарады. Компанияның өзінің міндетті талаптарынан бөлек, біздің де қажеттіліктерімізді ескере отырып, жеке әдіс-тәсілдермен жұмыс істегені үшін ерекше алғыс білдіреміз.

*«Алматы Кенсе» ЖШС директоры  
А.М. Мұқатов*

Sante Group фармацевтикалық компаниясының бас директоры А. А. Шкавронская атынан сату бөлімінің кешенді және автоматтандырылған құрылымын жүзеге асырушы Business Growth Center компаниясына және компаниямыздың ТОП-менеджерлерін «Отдел продаж под ключ» VIP-бағдарламасы аясында кәсібилікке оқытқаны үшін бизнес-тренер әрі бас

директор Айнұр Рахимоваға алғыс білдіреміз. ТОП-менеджерлеріміз сатудың бизнес-моделін анықтаудан бастап, компанияның маркетингтік және қаржылық стратегиясына дейін сату бөлімін құруға арналған сегіз модуль бойынша оқып, кейстерді талқылап, үй тапсырмаларын орындады. Өз нәтижелеріміз арқылы бұл компанияның жұмыс сапасына кепілдік береміз.

Оқу аяқталған бойда теориялық білімімізді іс жүзінде байқап көрдік: сату бөліміне мотивациялық қағида әзірлеп, оны енгіздік, IP-телефония қостық, конкурстық сұхбаттасу әдісімен сату бөліміне қызметкерлерді іріктеуді іске асырдық, сатылымның бизнестік үдерісі мен жаңадан келген сату менеджерлерінің бейімделу мәселесін қайта қарастырдық. Қалған әдістер және үйретілген ақпарат енгізіліп жатыр.

Қазіргі уақытта біздің компаниямыз BGC компаниясымен консалтингтік шарт негізінде жұмыс істейді. «Business Growth Center» ЖШС-ні сату бөлімін құру саласындағы кәсіби команда ретінде ұсынамыз.

*«Sante Group» ЖШС директоры*

*А. А. Шкавронская*

Алматы қаласының Кәсіпкерлер палатасы атынан  
Сізге шексіз алғыс айтуға рұқсат етіңіз!

Кәсібилік, адал еңбек, жауапкершілік, артылған міндетті тиянақты атқару, ықылас-ынта таныту және жоғары нәтижелерге жетудегі жеке қасиеттеріңізді жоғары бағалаймыз.

Сізге және жақындарыңызға бақыт, ізгілік, денсаулық тілейміз! Бұдан әрі де істеріңіз алға баса берсін!

*Алматы қаласының Кәсіпкерлер паласының  
директоры Н. Абильшаиков*

АТА TOUR туристік агенттігінің директоры Сейтенова Наргиз Әлібекқызының атынан сату бөлімін құрып бергені үшін Business Growth Center компаниясына ризашылығымызды білдіреміз. Айнұр Рахимова басшылығындағы компания сарапшылары сату бөлімін құруға қажет болған барлық әдістерді ұсынды.

Сату бөліміміз нөлден бастап құрылды, сату жөніндегі білікті менеджерлер іріктелді, КРІ-нормативтер мен CRM-жүйесі енгізілді. Үш айға созылған сату бөлімін құру үдерісі барысында компания қызметкерлері жақсы нәтиже көрсете алды. Бөлімімізді құру жұмыстары аяқталғаннан кейін, компаниямыздың табысы 45 %-ға артты.

Компанияның табысын арттырғысы келетін жандарға компаниямыздың атынан Business Growth Center компаниясына жүгінуді ұсынамыз..

*АТА TOUR директоры Ә. Н. Сейтенова*

«LVMH P&C Kazakhstan» ЖШС компаниясы «Техника продаж» тренингін ұйымдастырғаны үшін алғыс білдіреді. Қызметкерлеріміз екі қалада (Алматы және Нұр-Сұлтан) үш күн оқыды. Business Growth Center

компаниясының байланыс жеделдігі Алматыда ғана емес, Нұр-Сұлтаңда да осы тренингті ұйымдастыруға қатысты барлық мәселені тез шешуге мүмкіндік берді. Кәсіби, сауатты әрі жеке-дара әдістер – серіктестің бойынан көргіміз келетін және аса бағаланатын қасиеттер.

Әр күні әртүрлі спикерлер болды. Бұл – қызықты тәсіл, өйткені спикерлердің әрқайсысы өз саласында жоғары біліктілікке ие. Ал психолог Айдар Абдибаевпен жұмыс істеу өте маңызды болды, себебі тікелей сату дегеніміз – үнемі қарым-қатынас орнату деген сөз. Клиенттердің психологиясын тану, вербалдық және бейвербалдық қарым-қатынас арқылы талап-тілекті анықтай алу, клиентке «диагноз қою», консультанттың алдында тұрған нақты бір адамның тілін табуға көмектесетін әдістерді қолдану – баға жетпес тәжірибе.

Сонымен қатар қатысушылардың көбі тренингтің тәжірибелік тапсырмаларға бай болғанын атап өтті, бұл тренерлер оқытқан теориялық материалдарды бірден меңгеріп алуға мүмкіндік берді. Қызметкерлеріміздің әрқайсысы өз біліктілігін арттыруға қажет барлық құралға ие болды.

*Givenchy, Kenzo брендтерінің тренинг-менеджері  
Жанна Пискунова*

BioHayat компаниясы «Отдел продаж под ключ» бизнес-курсы бойынша оқытқаны үшін Business Growth Center ЖШС-ға ризашылығын білдіреді.

Олар істеген жұмыстардың нәтижесі барлық талап-тілегімізден шығып, кәсіби деңгейге сай болды. Әсіресе, кез келген мәселені шешудегі жауапкершіліктері мен шапшаңдықтарын атап өткім келеді.

Оқу барысында Business Growth Center компаниясының қызметкерлері сапалы әрі кәсіби білім беретініне көз жеткіздік.

*ВioНауат компаниясының директоры*  
*Р.А. Ислямов*

Халықаралық бизнес университеті «Business Growth Center» ЖШС ұжымына жемісті серіктестік үшін шексіз алғысын білдіреді. Қалыптасқан іскерлік және достық қарым-қатынасымыздың сақталатынына сенеміз және алдағы уақытта да өзара тиімді әріптестігіміздің жалғасатынына үміт артамыз.

Қарқынды даму, табыс және бизнесте жаңа биіктерді бағындыруды тілейміз!

*ШВ университетінің президенті*  
*Д.Ж. Ахмед-Зәки*

«ПАЦИФИКА» ЖШС компаниясы сату бөлімін құру бойынша консалтингтік қызмет көрсеткені үшін «Business Growth Center» ЖШС компаниясына ризашылығын білдіреді.

Айнұр Рахимова мен Дәурен Медьяевтің басшылығындағы BGC компаниясының сарапшылары сату

бөлімін құруға қажет болған барлық құралдарды ұсынды, сонымен қатар «Техника продаж» тақырыбы шеңберінде сату департаментінің қызметкерлеріне сабақ өтті.

Біз кәсібиліктеріңіз бен артылған міндетті қалтқысыз орындайтындарыңызды жоғары бағалаймыз.

Компаниямыздың атынан сату саласындағы біліктілігін арттырғысы келетіндерге BGC компаниясын ұсынамыз және істеріңіздің әрі қарай табысты болуын тілейміз!

*«ПАЦИФИКА» ЖШС директоры  
К.О. Таланкин*

## Кіріспе

Бұл оқу құралы ықтимал және болып қойған қателіктерді ой елегінен өткізіп, оны түзету жолын іздестіріп жүрген жаңа және тәжірибелі кәсіпкерлерге арналады. «Іздеген – табады» – біз бұл сөздің мәнін білеміз.

Бірақ, кітап – дағдарыстан шығаратын панацея емес. Жалпы бизнеске келгенде ғажайып «дауаға» сенуге болмайды. Барлық жүйені қалпына келтіру үшін бір нәтижеге бағытталған нақты іс керек: бизнеске жан бітіру немесе оны берік ету. Оған қажет болатын тиімді ұсыныстар «Бизнес-триумфатор» кітабында жинақталған. Кітап өз бизнесіңізге сырттан қарауға, өз бетіңізше аудит жүргізуге, барлық қиындықтың түйінін тауып, шешуге мүмкіндік береді.

Кітапта көрнекілік құралдары және алгоритмдері, олардың әртүрлі компания консалтингінде қалай қолданылатыны сипатталған. Біздің айтарымыз: барлығын 180 градусқа өзгертудің қажеті жоқ, ол күшіңіз бен уақытыңызды жоғалтады және нәтижеге кепілдік бермейді. Парето Заңына сәйкес, жүз пайыз тиімділікке

жету үшін қажетті күш-жігерді жұмсау жеткілікті болады.

Іс жүзінде әр кәсіпкердің көкейінде мынадай ой болады: «Менің бизнесімнің негізі басқаша және бізде сату да оңай емес. Маған басқарудың ерекше технологиясын іздестіру керек». Одан кейін бұл қызметкерлер мен клиенттердің санасына сіңеді. Алайда ерекшелікті мойындау мәселесі барлық жерде көрініс береді: бизнес, қызметкерлер, жағдаяттар, мәселелер, сату шұңғысы, CRM-жүйесі, т.б.

«Ерекше» бизнесмен мұнымен не істейді? Адамдарға барлығы күрделі болып көрінеді: жұмыс көп еңбекті қажет етеді, жағдаяттар күрделі, коммуникация – оңай шаруа емес, ақыр аяғында барлығы аяққа тұсау болады. Өзіңіздің «ерекше» екеніңізге сенген сайын, бизнес пен табыс арасындағы қабырға қалыңдай түседі.

Шын мәнінде бизнестердегі қағида бір, жағдаяттары ұқсас келеді. Егер қиындатуға тырыспасақ, өмір тіпті айтарлықтай қарапайым әрі түсінікті болар еді. Соғыста барлық құрал жақсы болғанымен, әуелі классикалық әдістер қолданылады. Компания иесі бір нәрсе өндіруді жоспарлап, дайындығына кіріскенде, оның бірінші міндеті барлық құралдың жұмыс істейтінін жете түсіну қажет. Жете түсіну болашақ табыс жолындағы кедергілерді жояды. Бұл кітапта кез келген қызмет немесе кез келген өнім түрімен тиімді жұмыс істеуге мүмкіндік беретін негізгі құралдар берілген.

Күмәншілдіктен арылыңыз. Астамшылдық пен жалған сенім – іштарлық, салқынқандылық пен жалқаулық-

тың жаршысы. Ондайда баю тұрмақ, адамның дамуына да мүмкіндік болмайды.

Бизнес басшылары, CEO және менеджерлер үшін зейін қоюдан маңызды ештеңе жоқ. Бұл компанияның ресурстарын емін-еркін пайдалануға, ақшаны алып, үлестіруге, істі сапалы жүргізуге мүмкіндік береді.

Бөлім бастығы болсын, жалдамалы орындаушы болсын, кез келген адамның сарапшылығын бағалау стандарт бойынша жүзеге асады: әркімнің көрсеткіші жұмыс кезеңіне қатысты жеке-дара тәртіпте салыстырылады. Біріншісі үшін де, екіншісі үшін де тиімділікті бағалау негізге алынады. Мысалы, соңғы уақыттарда көптеген басшылар немесе HR-менеджерлер өз арасында қызметкерлерді бір-бірімен салыстырудан бас тартуы байқалады, себебі қызметкерлерді басқару жөніндегі кітаптарда адамгершілік жайлы көп айтылады және толеранттылықты басты орынға қоятын дәуірде бұл қызметкерлердің демотивациясына әкеледі.

Бұл жағдайда үздік қызметкерлерді сәйкестендіру қиынға соғады. Дегенмен директорлар жағдайында керісінше, бұл әдіс тиімді болады, әсіресе, алдағы жылдарда. Яғни бір индустриядағы екі компанияның директоры бірдей басқару стандартын пайдаланып, бірдей құралдарға сүйене алады, бірақ олардың қайсысы жақсы екені бірнеше жылдан кейін ғана айқын болады: ол кезде бір компанияның көрсеткішін мақтайды, ал екіншісінікің даттайды.

Сонымен, кез келген басшының табысты болуының жасырын факторы қандай? Жоғарыда кей кәсіпкерлердің барлығын ерекше деп санайтын пікірінің қате екені,

нақтырақ айтқанда ерекше әдіс-тәсілді іздестіруі туралы айтып өттік. Бірақ бизнесті дамытудың стандартты жағдайында да бірегейлік орын алуы мүмкін. Жеке бас бірегейлігі коммуникацияда ашылады. Бірегейлік дегеніміз – түптің түбінде ешнәрсеге ұқсамайтын, ерекше күй.

Қолыңызда қарапайым моншақтар бар деп елестетіңіз, олардың өлшемі мен пішіні бірдей, бірақ біреуі ерекше – он сарғыш түсті моншақтың біреуі жасыл. Барлық моншақ бірдей сипатқа ие, алайда біреуі бірегейлік құбылысын көрсетіп тұр. Кез келген дәрежедегі кәсіпкерлердің өз нишасында позициясын ұстауы маңызды және біз бірдей қаланған іргетастан жетістіктің қайталанбас мұнарасы қалай тұрғызылатынын үйренеміз.

Мен өзіме оқып отырғанда және оқып болғаннан кейін нұсқауларға тағы бірнеше азат жол арнауға рұқсат етемін...

Менің мақсатым – бизнесте және консалтингте қажетті білімді ашық түрде беру. Бұл кітаптың көлемі мен мазмұны мақсаттарды, стратегияларды, мотивацияны, сатуды, қызмеркерлерді іріктеу мен бейімдеуді, маркетинг пен қаржылық есепті зерттеуге арналған. Автор әрі бизнес-тренер ретінде, алдыма осы алып механизмдегі әрбір элементті түсіндіру және бизнес пен сауданың жаһандық желісіне енуді үйрету өзімнің міндетім деп санаймын.

Кітапта кәсіпкерліктің негізгі принциптері мен қазақстандық нарықта жұмыс істеудің негізгі ерекшеліктерінің реті берілген. Кәсіпкерлік үшін нарықтағы

жұмыс ретін түсінудің маңызы өте жоғары, өйткені бәрі ретімен болса, адам үйін де, жұмысын да және қаржы қоржынын да басқара алады.

Мен бос үміттенуді ұнатпаймын, маған бәрінен де өзіңмен өзің болу және арманыңды басқару білу позициясы жақын. Құр сөзге сене алмаймын, бірақ сөз іс жүзінде орындалып жатса, күмәнға орын жоқ – бәрі де болуы мүмкін.

Осы кітапті оқи отырып, бизнестің жаңа қырын аша аласыз және көмескі нәрселер айқындала түседі, ал ісіңіз жақсы жаққа өзгереді. Алайда бұл маңызды шарттар орындалған жағдайда ғана іске асады: берілген ұсыныстарға, ережелер мен сызбаларға сәйкес қимылдап, әрекет етуіңіз керек, ең бастысы – бақылауды үйреніңіз. Дүниетаным өзегінде дәл осы бақылау үдерісі жатыр, ақпаратты сырттан қабылдайтындықтан, біз әлем концепциясын ойша құрамыз. Бақылау дегеніміз – зейін қою дағдысы.

Адамдар тауды, теңізді, шөлейтті бағындыра алса да, өз ойларын бағындыра алмауы мүмкін. Ойлар мен эмоцияның құйыны секунд сайын басымызда айналады және біз ол үшін өзімізге есеп бермейміз, өз ойымызды елемейміз. Джо Диспензаның айтуынша, адамдар әр 6–10 секунд сайын объектіге шоғырланған зейінін жоғалтады. Сол себепті іштей жиналу тұрақтылығын айрықша дағды ретінде қалыптастыру өте маңызды болмақ, ал бұл дағдыны қалыптастыруға осы кітап үлкен себін тигізетініне сенімдіміз.

Зейін, даралық және қайрат – биіктерді бағындыруға көмектеседі. Адамның немесе компанияның табысты

болуы дәл осы қасиеттерге байланысты. Сондай-ақ осы кітапты оқып меңгеру арқылы өркендеп, молшылыққа кенелесіз.

Сіздің әрекетіңізге сенемін!

*Айнұр Рахимова*



*QR-кодты сканерлеп @ainur.rakhimova.offi  
Instagram парақшасына өтіңіз*

## Менің хикаям

Қандай бала бес жасында әр нәрсеге қызығушылық танытып, алған біліміне таңғалмайды дейсіз? Бұл жаста, кіп-кішкентай мен, үнемі пайда болатын сұрақтарға жауап алуға тырысатынмын. Айналадағы беймәлім әлем түсінікті бола бастаған кезде, қандай сезімде болғаным есімде. Үлкендер ақпаратқа сәл де болса күмәнмен қарап жүргенде, бала айналасын тани бастағанына шынайы мәз-мейрам болады. Әлемге деген шынайы қызығушылықты сақтауға тырысып, «іштегі сәбимен» байланысты жоғалтпауыңыз керек.

Балалық шағымда және жасөспірім кезімде ортам мені ақылды әрі есті адам ретінде танитын. Ақыл айтуға немесе жаңа ғана энциклопедиядан оқып алған фактілерді бөлісуге тырыспасам да, балалар да, үлкендер сияқты, маған құлақ асқанды ұнататын. Ал менің пікірімнің елеусіз қалмайтыны маған қажет сенімділікті берді, сөйтіп, кез келген жағдаятта тексерілген және ойдан құрастырылған сөздермен жауап беруге ынталанды-

ра түсті. Мен адамдар әрекетке көшуі үшін оларға тек дұрыс сөз керек екенін ұқтым. Сөз – ойдың көрінісі. Ойлар табиғатынан бейматериалдық сипатта болғанымен, оларда материалдану қасиеті бар. Сенім сананың тұрақты элементі ретінде біздің ойымыз бен әрекетімізді бағыттап отырады.

Ойлаудың бұл формуласын немере сіңілім: «Қолға жапсыратын жапсырмалар денедегі ұсақ тесіктерді жауып тастайды да, содан демалу қиындай түседі», – деп айтқан кезде байқағанмын. Шын мәнінде оның қолындағы сия суретті алып тастау үшін сылтау іздеген болатынмын. Бұл ақпараттың сенімді шыққаны сондай, сіңілім темір ысқышпен жапсырманы кетіріп тастады. Қазір мен бұл әрекетті бейқам әрі ойсыз сендіру құралы ретінде қарастырамын және аузымнан шыққан әр сөзге жіті мән беремін, өйткені айналамды сендіре алатынымды білемін. Бұл дағдыны ежелгі гректер жоғары бағалаған және саяси мінберге шыққан кезде қару ретінде пайдаланған. Бірақ менің ортамда айтылатын сөздерде саяси ойыншылар мен әдіс-тәсілдер мүлде талқыланбайды, көшбасшылық пен бизнес жайында көбірек айтылады.

Кәсіпкерлікті үйренуге болады, бірақ бұл қасиет кей адамдардың қанында болады. Мектепте оқып жүрген кезімде өзімнің осындай қасиетімнің арқасында пайда таба бастадым. Ауладағы балаларды жинап, концерт ұйымдастырдық, ал ата-әжелерге билет саттық. Касса жинау қолымыздан келді, оны топқа айлық ретінде төледім. Мен тапқан ақшамды құр шашпай, жинап

жүрдім: оған базардан сағыз, кәмпит, шоколадтар сатып алып, бәрін мектеп сөмкесіне салып қоятынмын да, мектепке келгенде сәл қымбат бағаға сататынмын. Нәтижесінде қалтамда үнемі ақша жүрді: өзімнің қолма-қол ақшам және сатуға алатын тәттілерге арналған ақша. Бала болған соң бизнесті түсінбедім және ара-жігін ажыратпадым, бірақ сол кездерде бойымда сату дағдысы мен ұйымдастыру қасиеті оянды.

Тоғызыншы сыныпта оқушылардың жартысы колледжге баруды, қалғаны ЖОО-ға түсу үшін мектептегі оқуын жалғастыруды таңдайтын кезде, барлығының басында бір сұрақ болады: қазіргі оқушы болашақта кім болады? Әкем де маған осы сұрақты қойды. Мен әлі кім болатымды білмейтінімді, бірақ ақшадан тарлық көрмейтінімді, өйткені менде көп ақша бар екенін айттым. Одан кейін де, КИМЭП-тегі студенттік жылдарымда жұмыссыз жүрген емеспін: ақша жинап, студенттердің айлық бюджетін жасадым.

Шынымды айтсам мен дәрістерге, кітапханаға барып, сосын жаңа материалдарды жаттау үшін үйге асығатын әдеттегі студент болмадым. Менің ата-анам мектепті бітіргенімше сағат 17:00-ден кейін үйден шығармайтын: құрбылармен серуендеу, кештер және жігіт деген әңгіме болған жоқ. Бала кезімде де, есейгенде де мені жалдамалы жүргізуші мектепке апарып, алып кететін. Осылай өскен бала сол кезде астана болып тұрған Алматыға топ ете түскенде, уақытты көңілді өткізуге құлшына түскені рас. Мен ересектердің өмірін толық сезінгім келді.

Жастықтың жарқылы мен қолым жеткен еркіндік мені еліктіріп әкетті.

Соның салдарынан, әрине, студенттік кезімнің көп бөлігін өткізіп алдым: мен жай ғана нашар емес, өте нашар оқыдым. Осы бағытта оқуымды жалғастыра жүріп, он тоғыз жасымда, күш-жігерім тасып тұрған шақта, жұмысқа тұрамын деп шештім. Бұл дұрыс болды.

Сақтандыру жөніндегі менеджерлер конкурсында адаптациядан өтіп (қарапайым тілмен айтқанда, менеджерлікке тәжірибеден өту), жұмысқа тұрып, бизнесті дамыту жөніндегі кеңесші болдым. Барлығын дұрыс істегенім өзім үшін де күтпеген жайт болды. Бәлкім, сол балалық шақтан қалыптасқан дағды мен мақсат септігін тигізген болар.

Апта сайын алдыма жаңа міндеттер қойып отырдым. Жұмыс кестемде іссапарлар пайда болса, сатылатын өнімдерімнің арасында – сақтандыру, ал серіктестер арасында мұнай компаниялары пайда бола бастады. Мұнай компанияларында корпоративтік сатылымға үлкен жауапкершілік артылды, ал барлық ірі мәмілелер тікелей олардың басшыларымен жүргізілді. Осы жылдары бизнес-этикадағы біліктілігімді жақсарттым.

2009 жылы болашақ жарыммен таныстым. Сол сәттен бастап өмірдің жаңа кезеңі басталды: мен өз өміріммен қоса, жанұямның өмірінің жауапкершілігін де толықтай өзімнің мойныма алдым.

Дағдарыс бәрінің басынан өтеді. Бір кездерде бізде де ақшаның жетпеуіне байланысты мәселелер туындады. Қолымнан не келеді? Сақтандыру нарығы туралы білімім

бар болған соң, сақтандыру агенттігін ашып, команда жинап, жұмыс бастап кету туралы ойладым. Қиындықтар кездесті, бірақ біз төтеп бере алдық. Жаңа күш жинап, шақырту алған соң, ҚТЖ ҰК АҚ-қа жұмысқа шығып, жұмыс процесстерінің барысын үйлестіруді үйреніп, қаржылық сауатымды айтарлықтай арттырдым. Сосын шешім қабылдадым: егер жұмыстан кететін болсам, тек өз бизнесіме кетемін. Өзі де солай болды, менің ендігі жұмыс тұрағым өзіміздің айырбас пунктiмiз болды, кейiн ол YES Exchange айырбас желiсiне айналды.



*QR-кодты сканерлеп [www.yes-exchange.com](http://www.yes-exchange.com) сайтына өтіңіз*

Басында бұл бизнестің айналымы екі мың доллардай болды, қазір миллион долларға дейін өсті. Іс жүзінде көп тер төгуді қажет етті, бірақ жоба маған ескі әрі біркелкі сияқты көріне бастады. Сонда өзімді және айналамды

шабыттандыратын іспен шұғылданамын деп шештім. Туристік фирма аштым, бұл менің бала күнгі арным болатын, енді шындыққа айналды. Саяхаттау дегенің – мүмкіндіктер мен жаңалықтардың кезектесуі емес пе? Бірақ туристік бизнесті ұйымдастыру үшін темірдей төзім керек. Клиенттердің есік қағып тұруы үшін әдемі кеңсе мен көзтартарлық сайт жасау жеткіліксіз. Осы тұста әлі де үйренерім көп екенін ұқтым. Санамда сол баяғы жанары жаңалыққа ұмтылған, жаңа нәрселерге құмартқан кішкентай Айнұр ояна бастады.

Осылайша, халықаралық консалтингтік компанияда бизнес-тренингтен сәтті өттім. Содан кейін құрбым сұхбаттасудан өтіп, сол жерде жұмыс істеуге кеңес берді. Барлық консалтингтік жобалар менің қолымнан өтіп жатты, нені қалай жасау керек екенін ұқтым, өз бизнесімді көтеру керектігін түсіндім, сөйтіп, өзімнің консалтингімді ашуға көштім.

Кәсіпкерлердің көбі бизнес-тренингтен өткен соң, алынған білімнің барлығын қалай іске асыру керек екенін соңына дейін білмейді. Халықаралық компаниялар ішінара жақсы білім мен қажет әдістерді үйретеді, бірақ қолыңыздан жетелеп жүрмейді: дайын консалтинг қарастырылмаған, яғни кәсіпкер іс жүзінде нағыз әрекетке көшуді өзі жасауы тиіс. Жинақталған тәжірибе мен кәсіпкерлерге көмек қолын созу ниеті өзімнің Business Growth Center консалтингтік компаниямды ашуға итермеледі. Қазірде менің барлық эмпирикалық тәжірибем BGC істерінде үмітімді ақтап келеді.



*QR-кодты сканерлеп [www.bgc.kz](http://www.bgc.kz) сайтына өтіңіз*

Осы кітапты жазатын кездегі өмірімнің көрінісі мынадай болды: әр екі ай сайын міндетті түрде бір үлкен тренинг өткіземін. Күн сайын, кем дегенде, бір сағатымды кітап пен оқу құралдарын оқуға жұмсаймын. Оқып-білгенімнің 70 %-ы психология тақырыбына үйлеседі. Менің көзім жеткен нәрсе: басқа пікірмен алмаспасақ, ойымызды өзгертпесек, ештеңе өзгермейді. Даму – тұрақты әрі үздіксіз жүретін үдеріс. Бір клиентімнің қызметкеріме былай дегені есіме түсіп тұр: «Айнұр Рахимова несімен ұнайды? Оның ешқашан оқудан жалықпайтыны! Одан көп маңызды дүниелерді үйренуге болады».

Кәсіби қалыптасу жолымда жарым маңызды үлкен рөл атқарды. Оған ризашылық лебізімді арнаймын. Менің өмірімдегі ең басты серіктес әрі ұстаз күйеуім

екенін айтудан жалықпаймын. 1990 жылдан бері оның өзі де бизнес саласында дамып, жетіліп келуде. Біз биікке көтерілгенде құлдиласақ, барлық шешімді бірге талқылаймыз, бір-бірімізге кеңес беріп, қолдау көрсетіп отырамыз.

Консервативті қоғамда жоғары лауазымды әйел болу оңай емес. Менің аудиториямның 80 %-ы – ер адамдар. Бәлкім олардың кейбірі әйелдің көп уақытын жұмыс пен іссапарда өткізетінін құптамайтын шығар. «Көп уақытты қажет етеді, қалтаға салмақ түсіреді, жалпы әйелдің орны балалардың қасында, үйде», – деп айтады әдетте қазақстандық ер-азаматтар. Сол арада әйелдер де қоғамымыз бен экономикамызда ер адамдармен тең дәрежеде әрекет етуші күш бола алады және болуға тиіс, себебі кез келген әйел бизнес-леди бола алады, тек бұған мүмкіндік беріп, табанды түрде қолдауымыз керек. Әрине, сенімнің де қажет екені сөзсіз.

Өмірімнің бір кезеңдерінде өзіме көптеген міндеттер жүктеп алдым, солардың шешіміне ғана ден қойдым. Менің табысым күйеуімнің табысынан аса бастады, кәсіби сенімділік бас айналдырды, қоғам да мойындай бастады. Бір кездерде ажырасуға дейін бардық, мені жұмыс, кездесу және іс қана сипаттамайтынын мүлде ұмытып кеттім. Мен – өзімнің ішкі қасиеттерімнің, ішкі бақыт деңгейімнің, мүддем мен сезімдерімнің көрінісімін. Соңғысы өте маңызды болып табылады, өйткені мен құжаттардың арасын ақтара отырып, келіссөздерде «сөйлей» отырып, өзімнің әйел екенімді ұмытып кеттім. Ал бұл жайт менің карьеранда табысты

болуымды ғана емес, жеке өміріме де көңіл бөлуім керек екенімді білдіреді.

«Темір ледидің» нәзік әйел бейнесіне ене алатынын ұғынған кезде, ішкі тайталастан арылдым, өзімнің дұрыс сипаттамамды іздеуді доғардым. Мен әйел табиғатын қабылдай отырып, тасыған күш-қайратты, энергия ағынын сезіндім. Өйткені әйел болу – әлсіз немесе селқос болу дегенді білдірмейді.

«Сен мұқтаж болғанда ұстаз да пайда болады» демеуші ме еді?! Өмірімде нәзік болуды, ішкі үйлесімділікке қол жеткізуді үйрететін тренерлер пайда болды. Мойындап, қабылдағаннан кейін барлық шиеленіс таралады, бірақ ол үшін үнемі ішкі дүниемізге зер салып, сезімдерімізді қадағалау талап етіледі.

Әрине, бұл рефлексияның барлығында шабыт соңғы орында тұрмайды. Мені нәтиже ынталандырады: әуелі бір нәрсені жан-тәніммен қалап, оны белгілі бір уақыт ішінде сапалы түрде орындауым керек. Үнемі нәтиже үшін бөрікті аспанға лақтыра қуанып, өз-өзіңді өзің құттықтап отыруың қажет, бұл әрі қарай алға жылжуға қуат береді. Егер өз-өзіңді ынталандыра алмасаң, қысым, қанағаттанбау және үнемі бітпейтін, үйілген міндеттерден жалығу пайда болады.

Әркімнің өміріндегі ең маңызды сәттер – басқа адамдармен байланысты екенін баса айтамын. Біреуі келеді, біреуі кетеді. Өмірімнің есігін ашқан әр адам – белгілі бір ұстаз, дос та емес, қас та емес. Мен бәріне қолдау көрсетіп, сенім артқаны үшін алғыс айтамын!

Жолымның басталар тұсында бойымда үрей болды, оны жеңдім. Өмірімнің бір сәтінде күш жинай отырып, барлығының қолымнан келетінін түсіндім. Мүмкін еместің өзі мүмкін. Енді бизнес, шешім, мүмкіндік туралы білімімді кітап бетіне түсіретін сәт туды. Өзімнің білімнің адамы екеніме сенгім келеді. Өзімді жарнамалап жатпағанымды сенімді түрде айта аламын. Адамдар өзгелердің ұсынуы арқылы, адал еңбегімнің нәтижелеріне сеніп маған жүгінеді, бұл кез келген пиардан (жарнамадан) артық әрі бағалы болып келеді.

Сөз соңында айтарым, қымбатты менің оқырмандарым, бұл кітаптың бетін ашқаныңыз үшін шексіз ризамын. Даму жолыңызда тоқтамауларыңызды тілеймін. Бұл кітап жеке бас пен кәсіби баспалдағыңызда тіреу болатынына шын жүректен сенемін. Баршаңызға даму мен алға жылжуды тілеймін!

# 1-модуль

## «Мақсат, стратегия, тактика»

*«Ақша аяқ-қолға ұқсайды – оларды пайдаланыңыз, болмаса айырыласыз».*

*Генри Форд*

Адамдардың ақпаратты жалпыдан жекеге қарай әлдеқайда жақсы қабылдайтынын психологтар әлдеқашан айтып өткен. Міне, сондықтан әр модульге жеке тоқталмай тұрып, қандай тақырыптарды өтетінімізге жалпы сипаттама беріп өтуді жөн санадым.

Мынау біздің «жол картамыз»:

1. Мақсат, стратегия, тактика.
2. Бақылау, мақсатқа жету.
3. Қызметкерлерді ынталандыру.
4. Сату технологиясы.
5. Қызметкерлерді іріктеу және бейімдеу.
6. Бизнестегі үдерістер.

7. Маркетингтік стратегия.

8. Қаржылық есеп.

Егер осы сегіз модульдің тақырыбына зер салсаңыз, олардың бизнестің «қаймағы» екеніне көз жеткізесіз.

Менің мақсатым – табысқа жету жолында қажет болатын барлық құралдар жинағына қол жеткізуден тұрды. Бұл модульдердің ешқайсысы жеке алдына бизнес саласындағы триумфке кепілдік бермейді. Алайда бірге жиналған және бірге қолданылғанда бір қуатты жүйені құрайды, ол сізге:

- бизнесті толық сараптауға,
- жаңа технологияны енгізуге,
- нәтижені қомақты табыс түрінде алуға мүмкіндік береді.

Енді жағдайға тұтас қарап, өз басымызда қорытып алған соң, табысты болу құпиясына кезең-кезеңімен бойлауға кірісуімізге болады. Бірінші модуліміздің атауы: «Мақсат, стратегия, тактика». Өкінішке орай, көптеген адамдар шешімді әрекет теориясын қолайлы көріп, өз бизнесін дамытуда бұл кезеңнен өтіп кетеді. Әрине, әрекет ету қажет. Алайда айқын жоспарсыз, тек түйсік арқылы әрекет етумен, ештеңеге жетпейсіз.

Мақсатты тұжырымдау тақырыбында көптеген әдебиеттер мен оқыту бағдарламалары бар. Бұл кездейсоқ та емес, өйткені бірдеңеге жету үшін қайда бағыт алуды білу керек. Егер бізде табысымыздың бағыты болмаса, ол бағытқа апаратын жол жоқ, біздің жолымыз ешқайда апармайды.

Мақсат керек, ең болмаса мақсатқа жеткен кезде объективті түрде «неге ұмтылсам, соған қол жеткіземін» деп айту үшін қажет. Сондықтан бизнесіңізді бастамай тұрып, **кәсіпкер міндетті түрде мақсат қою керек** дегенді қадап айтамын.

Әркімнің мақсаты, сөзсіз, тек өзінікі болады. Мақсат – ұмтылуға жетелейтін нәрсе. Әр адам өзгеше және оның мақсаты ішкі әлемімен үйлесім табады. Табысқа жеткен соң, жаңа қызметін немесе өнертабысын жылжыту арқылы өмірін жайлы етуді ғана ойлайтын бизнесмендер де аз емес.

Сол себепті мақсат – сіздің жалғасыңыз. Ешкімді тыңдамаңыз. Әлемде айналасындағылардың қалай әрекет етуі керек екенін білетін адамдар толып жатыр. Шынымен табысқа жетуді көксесеңіз, онда сізге ішкі бағытыңызға адал болуды үйренуге тура келеді.

Сонымен қатар басыңызды қатырып, қалған өміріңізді сарп ететін ғаламдық мақсат ойлап табудың қажеті жоқ екенін айта кеткен жөн. Мұны ешкім сізден талап етпейді. Өз-өзіңізге адал болыңыз және нағыз қажет дүниені таңдаңыз.

Алдағы бір жылға немесе екі жылға мақсат ойлап табуыңызға ешкім тосқауыл қоймайды. Халықаралық жетекші компаниялардың өз бизнесін қалай құратынына зер салсаңыз, оларда көп мақсат бар: қысқа мерзімдік те, ұзақ мерзімдік те. Бұл корпорациялардың директоры бір айдан кейін жаңа өнім шығару қажет екенін, ал он жылдан кейін олардың компаниясы өз саласында жетекші орынға шығуы керектігін жақсы біледі.

Алайда ірі және ұзақ мерзімді жоспар жайында сөз қозғамаймыз. Шағын және орта бизнес өкілдері тым ұзаққа көз тастаудың уақытша нәрсе екенін түсінуіге тиіс.

Сондықтан бір айға, жарты жылға, бір жылға ғана мақсат құруды ұсынамын. Біреу ғана емес, бірнешеуін жасауға болады. Олар тек бір-біріне қарама-қарсы болмағаны дұрыс.

Сонымен қатар дұрыс мақсат қою – жауапкершілігі мол міндет. Төменде берілген ұсыныстарды басшалыққа алғаныңыз жөн.

*Мақсат айқын болуы тиіс*, яғни сіздің нақты тілегіңізді ескеріп, нақты сандарда көрініс табуы керек.

*Мақсат өлшенерлік болуы тиіс*. Оны инвестициямен, адам санымен, әрекетпен, келісімшарт немесе клиент санымен, табыспен өлшеуге болады.

*Мақсат қол жетерліктей болуы тиіс*. Мақсат өткен жылғы өніміңіздің сатылуы, бүкіл нарықтың немесе балама өнімдердің негізінде жасалуы керек.

*Мақсат қомақты болуы тиіс*. Кәсіпкер шынымен мақсатқа жетуге дайын екенін және өзі немесе оның командасы бұдан не ұтатынын түсінуі керек. Қызметкерлерді де, олардың көшбасшыларын да ынталандыратын мақсат қою маңызды.

*Мақсаттың мерзімі айқын болуы тиіс*. Кәсіпкер ағымдағы жылдың қаңтар, ақпан, наурыз, т.б. айларындағы сатылымды және міндетті түрде барлық мерзімнің жалпы сомасын жоспарлауы қажет.

Мұндай амал бизнес туралы классикалық әдебиеттерде SMART деп аталады. Бұл сөзді тарқатып жазудың бірнеше нұсқасы бар, олардың біреуі мынадай:

- Specific (айқын).
- Measurable (өлшенерлік).
- Assignable (тағайындалатын).
- Realistic (шынайы).
- Time related (уақытқа байланысты).

Мақсат түрлерінің ішіндегі ең танымалы – **сату жоспары**. Бұл – барлық бизнес қатысушыларына түсінікті болатын әмбебап құжат. Ол жақсы қойылған мақсаттың сипаттамасына дәл келеді:

- нақты сандар бар;
- қызмет стратегиясының не екенін көрсетеді;
- нақты мерзіммен сипатталады.

Қазіргі кезде өз тәжірибесінде сату жоспарын пайдаланбайтын табысты компанияны елестету мүмкін емес.

Әдетте сату жоспары әр жыл сайын жасалады. Сондай-ақ біз болашақта не күтіп тұрғанын болжау үшін алдыңғы мерзімге шолу жасауымыз керек.

Айталық, біз алдыңғы екі жылда тауарды немесе қызметті нақты бір сомаға сатқанымызды білеміз. Айта кететіні, екі жылда да кірісіміз артты. Кірістің өсуінің орташа коэффициентін есептеу және оны келесі жылға жобалау қиын емес. Оның үстіне қазір алдын ала болжауға және қаржылық сараптауға арналған көптеген құралдар бар. Әртүрлі әдістер мен амалдарды үйлестіре отырып,

бізді келесі жылда не күтіп тұрғаны жайында толық объективті мағлұмат алуға болады.

Сату жоспарының форматы қызметкерлерге неге ұмтылатынымызды және неліктен бұл мақсаттар қолжетімді екенін көрсетуге мүмкіндік береді. Мотивациялық қызмет те артық болмайды. *Сатылым артқан сайын, команданың кірісі де артады.* Ал жоспарды орындағанда түсуі ықтимал қомақты табыс бәрінің ортақ іске адал кірісуі үшін керемет аргумент бола алады.

Бұл, әрине, идеалдандырылған көрініс. Бизнес үнемі өсе бермейді. Жылдан-жылға компаниялар бір саңды көрсете беретін кездер де болады. Бәлкім, бұл тұрақтылық нишадағы тыныш әрі жайлы қызметтің кепілі сияқты көрінуі мүмкін. Дегенмен қиялға берілудің қажеті жоқ.

Экономика үнемі нарыққа қатысушыларды дамуға ынталандырып отырады. Сіздің компанияңыз бір орында тұрып қалған кезде, басқалары көлемін арттырып, кеңейіп, жаңа салаларды қамти бастайды. Тиісінше, алға қадам баспайтындар артта қалады. Жыл сайын көрсеткіштің бірдей болуы – бизнес үшін өте жағымсыз нышан.

Егер мүмкіндіктер шектеулі болса, не істеу керек? Өйткені, бизнес сапарының басында өте аз адамдар жеткілікті тәжірибе мен капиталға ие.

Жағымсыз жайттармен күресудің көптеген тәсілдері бар. Қарапайым әрі тиімділерінің бірі – жан-жақты өсуді ынталандыру:

- сатылым көлемін немесе табыс мөлшерін сараптау;

- шығынды азайту;
- балама өнімдерді тасу,
- өңірлік қатысуға талдау жүргізу;
- елдің басқа қалаларында бөлек филиалдар ашуды және дамытуды бастау.

Мұнымен тізім шектелмейді. Бизнес саласында формулалардың саны шектелген немесе қандай да бір тыйымдар бар деп ойламау керек. *Бизнес дегеніміз – көп жағдайда сіздің батыл идеяларыңызға әзір шығармашылық іс.*

Сондықтан компанияңыздың кірісі артпай жатса, бұл – сол кірісті алуға арналған жолдарыңызды салмақты түрде қайта қарастыруға салмақты себеп қажет екенін білдіреді.

Бұл жердегі мәселе ашкөздікте, жер бетіндегі бар ақшаны алу ниетінде емес екенін тағы да бір рет айтқым келеді, тек қарапайым табиғат заңы жайлы біліңіз: *не өсесің, не өшесің.*

Сіздің компанияңызда не болып жатыр? Дамып жатыр ма? Тығырыққа тірелді ме? Өсу дегеніміз – өмір. Онда ешқашан тоқтап қалуға болмайды. Шектеудің жоқ екенін, жеткіліктіліктің жоқ екенін есте сақтаңыз. Бизнес осы әлемнің бөлшегі сияқты – өмір сүрудің бір түрі. Оны демеп отыру керек.

Компания тығырыққа тірелсе, оны қалай бұзып өтеміз?

Бірде маған осындай жағдайға тап болған компания басшысы хабарласты.

Бізді өте ауқымды жұмыс күтіп тұрды. Ондаған жаңа маманды іріктеу қажет болды. Біз бұрыннан жұмыс істеп келе жатқан бизнес үдерісіне түзету енгіздік.

Ұйымдастыру құрылымын өзгерту шешуші әрі маңызды қадам болды. Біз бизнесті бренд бойынша бөлдік.

Сондай-ақ біз KPI бойынша ынталандыру мен есеп беру жүйесін және CRM «Битрикс» бизнесті басқару жөніндегі сервистік қызметті енгіздік.

Бұдан бөлек, бізге масштабтауға назар аудару керек болды.

**Масштабтандырыңыз – бұл өте маңызды.** Бұл нені білдіреді? Жаңа және ағымдағы клиенттерге, өнімдер мен клиент тарту каналдарына жоспар құрыңыз.

Мүмкіндіктеріңізге парасатты көзқараспен қарайтын болсаңыз, амбиция жаман нәрсе емес. Бизнеске көбірек қалау – ұят емес. Өйткені сіз бизнесті өміріңізді өзгерту үшін ашасыз. Сонымен, неге жартылай күш салу керек? Деңгейіңізді көтеріңіз.

Әрине, деңгейді көтерудің басты алғышарттарының бірі – жаңа клиенттерді тарту. Қоғам дамуының әртүрлі сатысында бұл каналдар өзгерді.

Мысалы, қазіргі уақытта клиент тартудың тиімді арнасы ретінде Instagram желісін қарастырады. Иә, бұл арнадан ешқашан, ешқандай жағдайда бас тартуға болмайды және оның маңызды екенін ешкім жоққа шығармайды.

Дегенмен сізге бір ғана арна жеткілікті болады деп ойламаңыз. Әр жерде әртүрлі аудитория бар, сондықтан

өзіңіз жайлы мәліметті әртүрлі ақпараттық алаңдарда жариялап, клиенттерге жеткізуіңіз керек. Мұнда Instagram – теңізге құйылған тамшы. Ал бұл теңіздің шегі жоқ.

Қазірде көптеген кәсіпкерлер интернеттің маңыздылығын арттырып жібергені соншалық – компанияңыз туралы барлығы білу үшін оның ресурстары жеткілікті деп санайды. Бірақ бұл – өте жаңсақ пікір. Тіпті клиент табу үшін барынша тартымды әрі перспективті құралдарды қарастыруға болады:

- бизнес-орта;
- интернет-нарық;
- мәнмәтіндік жарнама;
- табиғи маркетинг;
- сауда нүктесі;
- рекомендациялар;
- пікірлер;
- кітаптар;
- телевизия;
- сарафанды радио.

Тереңірек ойлансаңыз, бұл тізімге көптеген басқа пункттерді оңай қоса аласыз. Егер шынымен бизнесіңізді дамытуға қызығушылық танытсаңыз барлық пункт бойынша бірден әрекет етуіңіз қажет.

Клиенттер жайында сөз қозғаған кезде олардың үнемі сізбен болмайтынын назардан тыс қалдырмау керек. Жылыстау деген сияқты құбылыс бар.

Бұл – мүлде бұрыс жұмыс істегеніңіздің белгісі емес. Әлемде бәрі серпінді, бәрі айналады. Өмірде көптеген адамдардың өз жағдайлары бар, сондықтан оларға компанияңызбен әріптестік орнату қызық болмай қалуы мүмкін. Біреуде қаржылық мәселе бар болса, біреу өніміңізді алып көргеннен кейін оның мүлде қажет емес екенін түсінуі мүмкін. Миллиард себеп бар деуге болады.

Біздің міндетіміз – бар күшімізді сала отырып, әр адамды ұстап қалу емес, табиғи жылыстауды жаңа клиенттер ағынымен толтыру. Ең жақсы пропорция: 7 % кеткен клиентке – 15 % жаңа клиент.

Бұл жағдайды дәл осылай қарастырыңыз және қандай да бір стратегиялық қателіктеріңізге байланысты емес, өздігінен болатын нәрсені ауыртпалықсыз қабылдауға тырысыңыз.

Ай сайын +15 % жаңа клиент тартуды бизнесіңізді дамыту үдерісінде іске асырылуыға тиіс мақсаттардың бірі деп есептеуге болады. Клиент – қаржымыздың көзі, кез келген бизнестегі басты ресурс.

Осылайша, ақырындап кіріс туралы әңгімеге ойысамыз. Бұл жердегі алғашқы кеңес мынадай: ***ақшаның түсуіне жоспар құрыңыз***. Бұл сізге кассаға үзіліс жасамай-ақ, уақытылы бақылап отыруға, қайда, қалай дебитор жинау керек кезін қадағалауға мүмкіндік береді. Одан кейін жоспарлы төлеміңіздің қандай болатыны және олардың қалай орындалатыны түсінікті болады.

# ЖОСПАРЛАР



Кәсіпкер дебет пен несие үнемі үйлесуі керек екенін жақсы біледі. Ол үшін тұрақты түрде жоспар құрып, өңірлерге, бөлімдерге, қызметкерлерге, ай бойынша, тіпті күн бойынша және шұңғыны конверсиялау бойынша бөліп тастауы керек.

Жалпы, іс-әрекет пен бизнестің дамуын сәтті түрде талдау үшін кәсіпкер жасауға тиіс **жоспардың үш түрі** бар.

**Лидогенерация және лидоконвертация бойынша жоспардан** бастайық. Цифрлық-маркетинг пен цифрлық талдаудың пайда болуына байланысты клиенттермен қарым-қатынас орнатудың түрлі кезеңінде кәсіпкерлердің көкейінде сұрақ туады: лидогенерация және лидоконвертация деген не? Үлгі-сызба ке-

стеде көрсетілген, әрине, клиент тарту каналдарынан бастап, тұтас өнімдерге дейінгі көп нәрсе мақсатты аудиторияға байланысты. Мұны түсіну үшін төменде мысал келтіреміз. Лидогенерация және лидоконвертация шұңғысын пайдалану қажет.

## ЛИДОГЕНЕРАЦИЯ және ЛИДОКОНВЕРТАЦИЯ

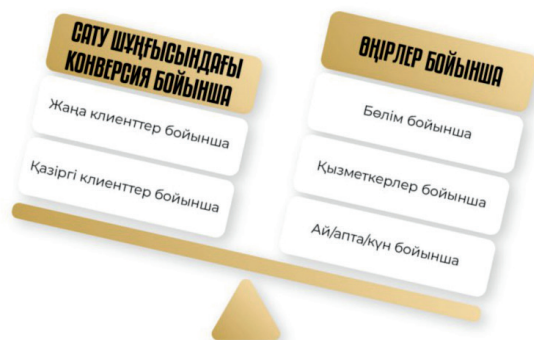


Бұл клиенттер қайдан, қай каналдан (арнадан) және қаншасы келіп, сату шұңғысы мен конверсияны көрсетеді. Яғни шұңғыға 100 % клиент «кіріп», 20 %-ы өнімді сатып алуы мүмкін. Демек, алғашқы сан – лид генерациясының, екіншісі лид конверсиясының көрсеткіші.

Сіз лид генерациясы және конверсиясы бойынша жоспар құруыңыз керек. Өйткені кез келген бизнесті жүргізу барысында олардың көрсеткіші өте маңызды рөл атқарады. Конверсия және оның көрсеткіші жөнінде үшінші модульде кеңірек талқылаймыз.

Лид бойынша жоспарды да бөлім, сегмент, өңір, мақсатты аудитория, өнім және сату каналы бойынша бөлу керек. Сондай-ақ мерзім қою қажет: ай, тоқсан, жарты жыл, бір жыл. Жоспар сонымен қатар белгілі бір оқиғаға немесе іс-шараға негізделуі мүмкін.

## ЖОСПАРЛАР



Мұндай амалдар қаржыны сапалы әрі тиімді басқаруды қамтамасыз етеді.

Қарастырылуға тиіс келесі жоспар – сату жоспары.

Бұл не? Қанша сату жоспары керек екенін қайдан білеміз? Бизнесмендердің әрқайсысы қанша ақша тапқысы келетінін шамамен елестетеді. Бірақ қанша мәміле жасалуыға тиіс екені жайында әдетте ешкім ойланбайды.

Алайда бұл көрсеткіштер бір-бірімен тығыз байланысты. Сіз келесі жылы қанша табыс табатыныңызды жобалап ой елегінен өткізуіңіз мүмкін. Айталық, бір миллион теңге. Бұл өте жақсы және жүзеге асыруға бола-

ды. Бірақ енді бізге оны іске асыру үшін не істейтінімізді білу керек.

Қандай да бір тауарды немесе қызметті сатасыз ба? Ең қымбаты, ең арзаны, орташасы бар ма? Оны есептеу қиын емес, сондықтан сізде қиындық тумайды.

Мұны есептеп, мақсатыңызды, яғни бір миллион теңгені орташа бағаға бөлесіз. Осылайша мақсатыңызға жету үшін іске асыруға тиіс мәміле саны осылай шығады.

Енді жай ғана мақсат емес, оны жүзеге асыру сызбасына қол жеткіземіз.

Мысалы, орташа чек шамамен 50 мың теңгені құрайды. Алғашқы санды екіншісіне бөлген кезде, 20 клиент шығады. Керемет, командамыздың алдына тартатын міндетіміз – осы.

Дегенмен, мақсаттар мұнымен аяқталмайды. Әрі қарай маркетинг жоспары бар. Айталық, қазір күніне 20 % конверсия сіз үшін қалыпты. Егер 20 клиент осы 20 %-ды құраса, демек, маркетинг жоспары бойынша сізге 100 ықтимал клиент немесе лид келуі тиіс.

Әрине, конверсия өнімге, сату бөліміне, бизнесіңізге және өңірге байланысты.

Маркетинг жоспарының мынадай болуы мүмкін: қазір сізде сатуға тиіс үш өнім бар. Өнімнің әрқайсысына landing page немесе бірбеттік сату сайтын құрып, маркетингтік бюджетіңізді құрасыз.

## МАРКЕТИНГІЛІК ЖОСПАРДЫҢ ҮЛГІСІ

	Facebook+Instagram +AdWords+2GIS			Сарафан	Талдауға арналған жиынтық				
	Бюджет (\$)	Лидтер саны	Лидтер бағасы (\$)		Лидтердің жалпы саны	Сатылым саны	Сатылым сомасы (Т)	Сату конвер- сиясы	Орташа чек (Т)
1-өнім немесе тауарлар тобы	1200	400	3	40	440	100	1 500 000	22,7%	15 000
2-өнім немесе тауарлар тобы	500	100	5	10	110	15	4 000 000	13,6%	266 667
3-өнім немесе тауарлар тобы	700	200	3,5	30	230	10	80 000	4,3%	80 000
4-өнім немесе тауарлар тобы	300	100	3	15	115	11	620 000	9,56%	56 364
<b>Жалпы</b>	<b>2700</b>	<b>800</b>	<b>3,625</b>	<b>95</b>	<b>895</b>	<b>136</b>	<b>6 920 000</b>	<b>12,54%</b>	<b>418 041</b>

Тауардың бірінші тобының маркетингтік жоспарын негізге ала отырып жасалған маркетингтік бюджет қазақстандық нарық үшін қалыпты болып саналады. Дегенмен сату конверсиясының өсімін 48–50 %-ға өсіру арқылы орташа чекті арттыру керек. Бәлкім, бизнесіңіз үшін өнім стратегиясын өзгерту немесе сату конверсиясын өсіру қажет шығар. Мұндай стратегия артықшылыққа ие болуы тиіс.

Тауарлардың екінші тобында жақсы орташа чекке негізделген лид бағасының өсуі байқалады. Осылайша, қалыпты үрдіс қалыптасады. Сондай-ақ шығын да азаяды. Өсудің қай кезде де бар екенін біліңіз: бұл жағдайда сату конверсиясын 25 %-ға арттыруға болады.

Үшінші топта тауарларды сату конверсиясы өте төмен. Бұл көрсеткішті 25 %-ға дейін көтеру керек. Бұл жағдайда мәселенің шешімі мынадай болады: өнімге

мұқият зер салу, баға категориясын сараптау, категория менеджментінің жұмыс қабілеттілігін анықтау.

Тауарлардың төртінші тобында төмен көрсеткіштер байқалады. Тауарлардың бұл қатарында сату конверсиясы мен орташа чекті арттыру қажет.

Осылайша, маркетингтік талдау жүзеге асады, соның негізінде немен жұмыс істеу керектігі айқындала түседі. Орташа чекті арттыру негізінде скрипті талдау және сату техникасы жатыр. Сонымен қатар түрлі акцияларды ұйымдастыруға болады. Ал сату конверсиясын арттыруда бизнестік үдерістер мен сату шұңғысы жөніндегі бөлім бойынша жұмыстарды талдау көмектесе алады.

*Сондай-ақ үнемі ертерек қимылдау қажет. Бүгін істеуге болатын істі ертеңге қалдырмаңыз. Ойыңызға алған кез келген жақсы идеяны ертең басқа біреу ойлауы мүмкін, өйткені барлығымыз бір әлемде өмір сүріп, бір ақпаратпен жұмыс істеп жатырмыз.*

***Нәтижеге жеткіңіз келсе, әрекетке көшіңіз. Бұл – табыс кепілі.***

Сонымен қатар бірде-бір табысты басшы міндеттерді өз қолымен атқармайтынын айта кеткім келеді. Сіздің міндетіңіз – стратегия және жоспарлау. Орындаушыларды әрдайым тауып алуға болады. Басқа біреудің жұмысына ден қоймаңыз, өз ісіңіздің пайдасы үшін кететін уақытты босқа кетірмеңіз.

Ал барлығын өзіңіз істесеңіз, сіз – басқарушы емессіз.

## Табысты кәсіпкердің чек-парағы

● *Міндетті түрде жиналыс жасап тұрыңыз және кімнің не ұсынғанын, қандай міндет алғанын жазып отырыңыз.*

Қазірде басшы мен қызметкерлер арасындағы қарым-қатынас моделі өзгерді. Өзіне қатысты емес жұмыстарға тұмсығын тыға беретін диктатор ешкімге ұнамайды. Жақсы басшыны қызықтыратын бір нәрсе болса, ол қол жеткізген нәтиже ғана болуы тиіс.

Осы нәтижеге жету үшін қызметкерлеріңіздің жүріп өткен жолы мен істеген жұмысы сіздің еншіңіздегі нәрсе емес.

Қазіргі мамандар – өз заманының қожайыны. Сондай-ақ кәсіби қарым-қатынастың осы моделі тиімділігін көрсетті.

Бұрын «Мынаны былай жаса» деп айтушы едік. Бірақ әлем өзгерді. Біз басқа форматтың көшбасшысына, яғни көшбасшыға қызмет көрсетушіге айналдық. Сіздің кеңсеңізде немесе басқа жерде жұмыс істейтін заманауи қызметкерлердің әрқайсысы өз өмірін өзі басқаруға тиіс.

Кез келген маманның өз ісіне қатысты көрегендігі, ойы, білімі, дағдысы жоспары, тәжірибесі, кәсіби деңгейі бар. Және ол былай айтады: «Мен мынаны істегім келеді, мұны мына мерзімге дейін істеймін. Менің нақты жете алатын нәтижем осындай болады. Және бұл жұмыс үшін нақты осындай сома алғым келеді». Келіспесеңіз – сау-

даласасыз. Болмаса басқа мамандарды іздеуге кірісесіз. Өйткені сізде бизнес біреу, ал кадр көп.

Қазіргі міндетіңіз осы уәдені бекітіп алудан тұрады. Қызметкердің өз сөзіне жауап бере алуы өте маңызды. Ауызша келісімге иек артпаңыз.

Ең дұрысы – жиналыс хаттамасын жазу, сосын оны барлық қатысушыға үлестіру, сонда олар қандай келісім болғанын және нәтижесінде не орындалғанын түсінеді.

Бизнестегі ең даулы мәселе – қызметкердің мойнына алған жұмысын орындамағаны үшін айыппұл салу. Жеке өзім мұндай шараны қолдаймын, өйткені солай әділетті болады деп есептеймін.

Қызметкерлер өздері уәде еткен нәрсені орындамаса, тиісінше, сіз белгілі бір кірісті немесе бизнесіңізді (көп жағдайда) жоғалтасыз. Сондықтан да **көшбасшыға қызмет ету әдісі айтып тұру емес, тыңдау, қабылдау және қадағалаумен байланысты.**

● *Жиналыс күн сайын орта есеппен 15–30 минуттық болуы керек.*

Сондай-ақ аптаны қорытындылап, алдағы аптаға жоспар құру, төлем, міндет, шұңғы бойынша нәтиже және аралық қорытындылау жасау үшін апталық жиналыс өткізіңіз. Міндетті түрде әрі өзіңізге қолайлы кез келген уақытта реперлік нүкте жасау керек.

Бұл қызметкерлердің не болып жатқанынан үнемі хабардар болып отыруы үшін маңызды. Оларға өздерінің

нақты міндеттерін түсіну ғана емес, компания ауқымында не болып жатқанын анық ұғу маңызды.

Одан бөлек, қызметкерлердің басшы алдында және бір-біріне есеп беруі ынталандырудың жақсы құралы болып саналады. Қызметкерлерге жақындап, сұрақ қою қажет: қай тапсырманы, қаншалықты істедің, енді қандай тапсырма, қандай мөлшерде қалды? Қызметкер үнемі өзінің не істеуі керек екенін қаперде ұстауы маңызды.

● *Үнемі есте ұстаңыз: бизнес жүйелілікті немесе жүйелі кірісуді ұнатады?*

Бұл – сағат тілі сияқты айналатын, күнделікті қайталанатын жұмыс. Үзбей күш салу түптің түбінде күтілген нәтижеге жеткізеді.

Уақытылы жұмыс істеу айтралықтай тұрақты нәтижеге апарды.

Бизнесмендердің көбі қазір бизнесіне тұрақты араласа алмау мәселесіне тап болып отыр. Бізде жаңа тренд пайда болды – көпміндеттілік. Бұл – бір адамның әртүрлі салалардағы кәсіпке иелік ету жағдайы. Тиісінше, әр ісіне күнделікті көңіл бөлуге оның уақыты жоқ.

Дегенмен көбі барлық мәселеге көңіл бөлу үшін жұмыс кестесін икемді етіп жасап алады. Әрине, бұл қиын. Бірақ біздің әлемде дәл осы тренд өзекті.

Шешім қабылдау жиілігіне қойылатын талап артып келуде. Бағымызға орай, қазір қашықтан бақылауға

мүмкіндік беретін бағдарламалар жетерлік, олар уақытты үнемдейді. Оларды қолдану өте пайдалы.

- *Басқарушы дұрыс бақылау жүргізуге тиіс.*

Біз – адамбыз, үнемі және әр жерде болу, әрине, қолдан келмейді. Бұл физикалық тұрғыда мүмкін де емес.

Алайда сіздің жағдайыңызда ақпараттар әр жерден сізді табады. Командаңыздан келетін әртүрлі есеп, сұрақтар мен ұсыныстардың мәліметін оперативті түрде жинау нұсқасының өзіңізге ыңғайлысын таңдаңыз.

Өз басым мессенджерлерді пайдалануды ұсынамын. Бұл – кез келген адамға ашық әрі қоңыраудан бастап видеоға дейін ақпаратты жіберудің түрлі формасын пайдалануға мүмкіндік беретін байланыстың оперативті құралы.

Оның үстіне, мессенджерлер үлкен артықшылыққа ие: мысалы, дәстүрлі қоңырау шалуда. Ондағы мәтіндер сақталады да, қажет диалогті іздеуді жеңілдетеді. Егер телефон қоңырауын қолдансаңыз, олар, біріншіден, бірнеше минутқа назарыңызды аударады, екіншіден, басқа ақпаратты назардан тыс қалдырып, біреуін ғана есте сақтай аласыз.

- *Дашбордтар енгізіңіз.*

Дашбордтар – цифрландырылған қызметкерлер. Оларға менеджерлер қол жеткізуге тиіс әртүрлі нәтижелері мен сандары жазылады. Адамдар нені бағын-

дыруы керек екенін көру үшін есеп сату бөлімінде немесе басқа жерлерде тұрады.

Дашбордтардың айтарлықтай дәрежеде бизнесте ақпарат берудің құралы ретінде тиімді жұмыс істегені нақты анықталған.

Басқарушылар үшін де, сату бөлімінде де, HR үшін де, қаржы бөлімі үшін де – барлығы үшін дашбордтарды мейлінше пайдалану, қажетті шешім болып табылады.

Ат жарысын елестетіңіз. Трибунада айғай-шу, шабарман атты қамшылайды. Ал сіздің назарыңыз үнемі таблодағы сандарға ауады, онда бәйгенің бітуіне қанша уақыт қалғаны тілкелей көрсетіледі.

Неліктен біз үшін бұл табло маңызды? Бәрі қарапайым. Психологиялық тұрғыдан ол былай жұмыс істейді: көз алдында, оған қанша уақыт қалғанын көріп тұрсыз, қалай болмасын оған қол жеткізесіз.

Сіз бір оқпен екі қоян атасыз. Біріншіден, ақпаратты дұрыс жеткізесіз, екіншіден, қызметкерлер үшін нәтижені көрінетіндей, сезінерліктей, сосын қызықты етесіз.

Тиісінше, мысалы, аптасына 10 миллион жоспарды орындау жағдайында ол үш күннің ішінде 3 миллионға тауар сатты, енді онда жоспарды орындап, бонусқа ие қылдыратын, 7 миллионды құрайтын қалған соманы табу үшін төрт күн бар.

Иә, апта соңына дейін табуға тиіс ақша табылғаннан екі есе көп, бірақ уақыт бар ғой.

Менеджер тауарды сатқанын екі есе артық сату үшін не істейтінін жобалайды.

Біріншіден, ол төлем жасауға тиіс клиенттерді еске түсіреді. Төлем осы айда түсуі үшін оларды қыспаққа алады.

Екіншіден, клиенттер тез төлем жасау үшін қандай да бір жаңа шешімдер ұсынады. Ажиотаж, дефицит, жеңілдіктер, т.б. ұйымдастырады. Шындығында, жеңілдіктерден аулақ болу керек, бірақ кей жағдайларда олар да көмектеседі.

Үшіншіден, ол өз нәтижесімен жұмыс істеуге ден қояды. Басқа ойлардан арылады. Менеджер нәтижеге шыңдалса, ол тиімді. Бұл жерде менеджердің ақшаға бағытталуы және ынталандырылуы керек екенін естен шығармау керек. Ол сол кезде ғана іске кіріседі.

Дашборд бар болса, менеджердің мақсатқа жету деген ішкі жүйесі қарқын алады.

● *Не үшін өзіңнің әлсіз тұстарыңды білу маңызды? Оларды күшейту үшін.*

Әлсіз тұсыңыз – осалдығыңыз. Оған бейжай қарасаңыз, бір жағдайлар дәл сол әлсіз тұсыңызға соққы болып тиіп, көптеген мәселеге душар етуі мүмкін, тіпті бизнесіңізді құрдымға кетіруі де ықтимал.

Бұдан қашу үшін әлсіз тұстарыңызбен жұмыс істеп, сол жерге соққы тиетініне дайындалу керек.

Ал шындап әрекет етсеңіз, әлсіз тұсты мықты тұсқа айналдыруға болады.

Мысалы, әлсіз тұс – команда. Тиісінше, команданы күшейтіп, нығайту туралы ойлану қажет. Бірінші кезекте, командадағы басты ойыншы – өзіңізсіз. Сіз үлгі боласыз, ынталандырасыз, артыңыздан ертіп, табысқа апаратын қимылдың қарқынын анықтайсыз. Өзіңіз мықты бола түсіңіз, сонда команда да мықты болады.

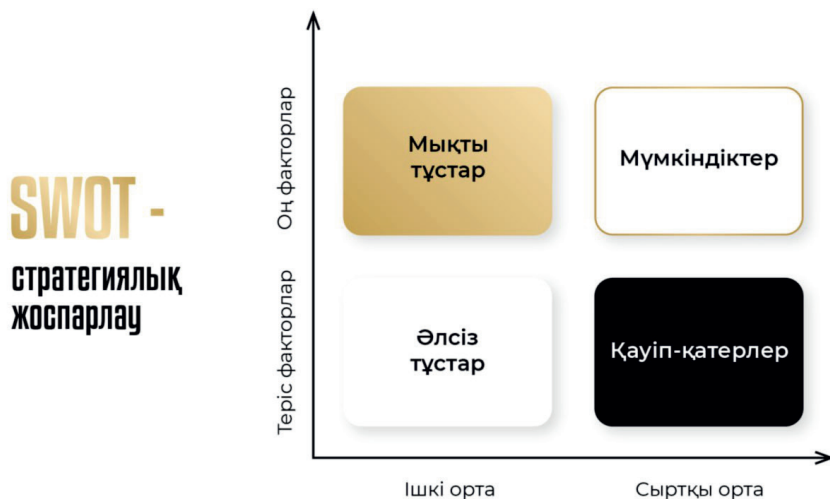
Бәлкім, маркетинг сияқты бизнестің бір бөлігі ақсап тұрған шығар. Бірақ бұл сіздің ісіңіз үшін тосқауыл бола алмайды. Маркетинг – қызметкерлеріңіздің кәсібилігіне қатысты мәселе. Егер мәселе бар болса, онда біреу өз орнында емес екенін білдіреді.

Қызметін атқара алмайтын адамдармен қоштасудан қорықпаңыз. Жұмсақтығыңыз бен уайымшылдығыңыз жұмыстан бір емес, бүкіл адамның кетуіне алып келуі мүмкін.

Не істеу қажет? Маркетинг бөліміндегі команданы мықты мамандармен толықтыру, жақсы жеткізушілермен келісімшарт жасау, қандай да бір жаңа трендтегі фишканы жасау. Бұның бәрі шын ба? Әлемде көптеген шешімдер бар. Тек өзіңізді әрекет етуге мәжбүрлеңіз, ескішілдіктен арылыңыз.

Әлсіз өніміңіз болса ше? Онда мұны мойындап, оны жақсартыңыз: дизайнын ауыстырыңыз, мерчандайзингті өзгертіңіз, шеңберді кеңейтіңіз, жаңа категория енгізіңіз, т.б..

- Бизнесіңізге міндетті түрде SWOT-талдау жасаңыз.



Бұл – бизнес саласында қолдануға болатын талдаудың әмбебап түрі. Ол мықты және әлсіз тұсыңызды, мүмкіндік пен қауіптерді көрсетеді: **Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)**.

Қазірде кез келген кәсіпкердің ең мықты тұсы – ішкі дүниесі. Сізде табысқа жету үшін қажет нәрсенің бәрі бар. Мықты тұлғалар империяны нөлден құрған, ал әлсіздер қолындағы бардан айырылған. Сондықтан кім не айтса да, әркімнің басты артықшылығы ішінде. Егер кеуде қуыс болса, табысқа жетемін деп ойлаудың қажеті жоқ.

Сізге қандай да бір кедергінің алдында тізе бүкпеу үшін, табысқа жетемін деп көзсіз сену керек. Бейімделгіш, икемшіл, ептілік, жасампаздық сияқты қасиет-

теріңізді дамытыңыз. Бұлар – міндетті түрде мақсатына жететін мықты бизнесмендерге тән қасиеттер.

Бұл – бизнесіңіздің алғашқы және маңызды мықты тұсы.

Кез келген кәсіпкер SWOT-талдаудың не екенін және оны бизнесте қалай қолдану керектігін білуге тиіс. Талдау жүргізгеннен кейін міндетті түрде әрекет ету жоспарын жазыңыз:

- *Мен мықты және әлсіз тұсымды қалай жақсартамын?*
- *Мен мүмкіндіктерді қалай пайдаланамын?*
- *Мен бұл нарықтағы қауіп-қатерді қалай айналып өтемін?*

Әрекет ету жоспарын жазған кезде, міндетті түрде менеджментпен басқарушыларыңызға арнап ынталандыру жүйесін жасаңыз. Бұл талдау үй тапсырмасы ретінде де беріледі.

Сатылым өсімі нарық өсіміне теңесуі керек екенін түсінуіңіз керек. Ал нарық өсімі – сіз нарық көлемі мен бәсекелестер күшінен алатын нәтиже. Сондықтан бәсекелестеріңізді көргенде, «олар маған қажет» деген ойда болыңыз.

Себебі бәсекелестік бар жерде өсім бар, нарық бар және қажеттілік бар. Демек, клиенттер сіздің қызметтеріңізге немесе тауарларыңызға мұқтаж. Әрине, бұл солай болғаны: нарық өскен сайын, сіз де өсесіз. Нарықта неше ойыншы бар екенін, олардың жақсы, жа-

ман жақтарын зерделеңіз. Сонымен қатар балама бәсекелестерді де зерттеңіз.

- *ABC және XYZ-талдауларын енгізе отырып, жүргізіңіз.* Бұл талдау түрлері, әрине, біршама күрделірек.



ABC-талдау – сатылым мен табысқа сүйеніп, компанияның артықшылыққа ие ресурстарын анықтауға арналған метрика. Мысалы, мұнда А – сізге 10 миллионнан жоғары табыс әкелетін клиенттер, В – 10 миллионға дейін, С шартты түрде 3 миллионға дейін. Яғни клиенттердің осы категориясы – олардың сатып алу қабілеттілігі, тиісінше, орташа чек.

XYZ-талдау – сіз тауарларды көп сатып алмау үшін және аяқасты жеткіліксіз заттарды сатып алуға мәжбүр

болмау үшін тауардың қажет/қажет емесін есептеу үшін сатылу жиілігін талдау. Мысалы, X – жылына 12 не одан көп сатып алу; Y – жылына 12-ге дейін, яғни орта есеппен айына бір рет; Z – жылына 6 рет немесе екі айда бір рет.

Тиісінше, A/X, B/X, A/Y, B/Y болатын мақсатты аудиториямыз анықталады. Бұл – көп әрі жиі, сондай-ақ орташа бағамен, орташа жиілікте сатып алатын клиенттер.

Клиент бойынша талдау қалай жасалса, тауар бойынша талдауды да солай жасауға болады. Мысалы, сізде 5000 атаудан асатын ассортимент бар. Сіз оны ABC және XYZ-ке бөле аласыз.

Талдау нәтижесі бойынша күшіңізді, уақытыңыз бен қаражатыңызды сарқытатын қандай тауарды арсеналыңыздан мүлде алып тастау керегін түсінесіз. Дәл осы тауарға жұмсалатын қаражатты қатырып қоймай, ұтымдылау етіп басқаша жұмсауға болады. Әдетте осындай өтімсіз заттар бизнеске орасан кедергі келтіреді.

Сату жөніндегі менеджерлерге қатысты талдау жасау қай менеджердің жақсы жұмыс істейтінін, жоспарды кім қалай орындайтынын, қайсысы асыра орындайтынын, ал қайсысы сіздің бизнесіңізге тиімсіз екенін көрсетеді. Онда жұмыс істемейтін және іске пайдасын тигізбейтін штатты ұстаудың қажеті жоқ. Дұрысы – бұл адамдарға жаны қалайтын, карьерда нағыз табысқа кенелетін жұмысты табуға кеңес беру.

Мұндай талдауларды жүргізу үшін 1С есебі және сарапшылар көмегі керек. Бірақ бизнесті дамытуға болатын және қажет нәрсенің барлығы мұнымен бітпейді.

- *Сізге қажет болатын тағы бір талдау – бизнес-модель.*

Бизнес-модель деген не? Іс жүзінде бизнесмендердің әрқайсысы бизнес-жоспардың не екенін біледі. Шын мәнісінде, бизнес-жоспарды бәрі жасай алады, ал бизнес-модельді бірегейлер ғана.

### БИЗНЕС-ЖОСПАР

- Қайда салу керек?
- Қанша салу керек?
- Қашан табыс түседі?
- Табыс қанша болады?

### БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

- Не сатамын?
- Кімге сатамын?
- Қалай сатамын?
- Неліктен клиент мен сатып алуға тиіс?
- Неліктен дәл осы өнімді сатып алуы керек?

Бизнес-модельдің бизнес-жоспардан айырмашылығы – мұнда нені анық көретініміз, нені, қалай және кімге сатасыз, неліктен клиент дәл сізден сатып алуы керек, неге ол дәл осы өнімді алуы қажет екені айқын болады.

Бизнес-модельде не сататыныңызды хабарлай отырып, сізге тауар немесе қызметті сипаттамасына, артықшылығына және пайдасына қарай ажыратып алу керек. Неліктен клиент дәл сізден сатып алуы керек? Сіз нарықта жоқ болсаңыз, клиенттің неден айырылатынын түсінуі үшін барлығын жасауыңыз керек.

Тіпті ол бәсекелесіңізге кетсе де, ол жерден ала алмайтынын, клиентке балама өнімді емес, неліктен дәл сіздің

өніміңізді сатып алуы керек екенін көрсету маңызды. Адамдар неліктен «Аудиде» дәл сондай төрт дөңгелек болса да, мысалы, «Мерседес» сатып алады? Автоконцерндер көптеп клиент пен қомақты табыс әкелуі үшін бизнес-модельмен тұрақты жұмыс істейді. Егер сатуға көп күш жұмсағыңыз келмесе, сізге міндетті түрде компанияңыздың немесе өніміңіздің бизнес-моделін жақсау қажет.

## ҚАЛАЙ САТАМЫН?

- Клиенттер менің өнімім жайлы білетін каналдар
- Мен туралы қаншалықты жиі естиді
- Өнім шұңғысы



● Соңғысы, мақсатыңызға жету үшін жасалуыға тиіс ең маңызды талдау – NPS-форма (Net Promoter Score, немесе тұтынушы адалдығының индексі).

Адалдық индексі клиенттердің бизнесіңізге деген сезімін көрсетеді: ол оларға ұнайды, шерін тарқатады немесе сынмен қарайды. Бұл – іс жүзінде сіздің нені жақсы істеп жатқаныңызды, нені жетілдіру керек екенін түсінудің ең қарапайым жолы.

Байқаған болсаңыз, қазір банктердің барлығы мына сұрақты қояды: «Бізді достарыңызға қаншалықты ұсынар едіңіз?» Бұл әдісті барлық ірі компания пайдаланады. Бірақ бұл шағын компаниялар мұны жұмыстарында пайдалана алмайды дегенді білдірмейді. Бизнес шағын болған сайын, талдау мен өсуге арналған өзекті фишкаларды көбірек енгізу керек.

Өзімнің жеке мысалымды келтірейін: талдау арқылы бизнесімді ең жақсы бизнеске айналдыра алдым. Менің жобаларымның қайсысына қарасаңыз да, біз бәсекелестерден оқ бойы озық жүрдік, өйткені көп уақытымызды талдауға жұмсадық. Талдау жасағаннан кейін ғана әрекетке көштім. Бұған бір апта уақытыңызды арнаңыз, дереу нәтиже көретініңізге кепілдік беремін.

Бұл модульде мақсатты қалай қою туралы сөз қозғадық. Мақсаттың, мысалы, арман мен қиялдан айырмашылығы неде? Сірә, мақсат – арнайы баратын жол. Мақсат оған қол жеткізуді жобалайды.

Мақсат қоюға қарағанда, оған қол жеткізудің өзі қиын әрі көп қырлы міндет сияқты көрінеді. Әдемі кеңсе және миллион долларлық жылдық кірісті қалау – айтарлықтай оңай нәрсе. Алайда мұны шындыққа айналдыру үшін не істеу керек?

Шын мәнінде бұған жетуге шынымен көмектесе алатын тиімді құралдар бар. Осы құралдарды қарастыруға «Бақылау, мақсатқа жету» атты екінші модульді арнаймыз.

Алынған ақпаратты жақсы меңгеру үшін мына үй тапсырмасын орындаңыз:

1. Лидогенерация және лид конверсиясы бойынша жоспарлар құру.
2. Бір жылға арналған сату жоспарын, сондай-ақ маркетингтік жоспар құру.
3. SWOT-талдау, ABC және XYZ-талдау жүргізу.
4. Мақсатты аудитория мен бәсекелестерді талдау.
5. NPS формасын жасау.
6. Өз компанияңның бизнес-моделін жазу.



*QR-кодты сканерлеп ABC және  
XYZ талдауларының үлгісін алыңыз*

## 2-модуль

### «Бақылау, мақсатқа жету»

*«Мақсатқа қол жеткізу мүмкін емес секілді болып көрінген сәтте, мақсатты емес, өзіңіздің әрекет жоспарыңды өзгертіңіз».*

*Конфуций*

Бизнесте өзіне мақсат қойған әрбір бизнесмен «Мақсатқа қалай қол жеткізе аламын?» деген сұрақты қояды. Жеке талпыныс, әрине, мақтанарлық. Алайда табысты жетекші аса маңызды тапсырмаларға көңіл бөлу үшін күнделікті тапсырмаларын қызметкерлеріне тапсыруды үйренуі тиіс.

Сол себепті біздің мақсатымызға қол жеткізу біздің өз қолымызда емес, құндылықтарымызды бөліспейтін және қызметіне селқос қарайтын көптеген басқа адамдардың қолына өтуі мүмкін.

Таңғаларлық ештеңе жоқ. Егер сіз кәсіпкер болсаңыз, компанияңыз сіз үшін өміріңіздің маңызды ісіне айналады, оның ерекше құндылығы болады, ал оның табысты болуы – сіздің әл-ауқатыңыз бен тыныштығыңыздың кепілі.

Компания қызметкерлерінде жағдаятқа қатысты көзқарасы бар, өзге жайттар пайда болады. Әрбір қызметкер үшін сіздің ұйымыңыз – көптеген жұмыс орындары секілді тағы бір жұмыс орны. Егер бизнесіңізде қиындықтар туындаса, командаңыздағы адамдар басқа жерге ауысып кетеді. Қызметкерлердің мүддесіне қарағанда, олардың тәуекелдік деңгейі төмен.

Көптеген қызметкерлер үшін жұмысты орындау – мақсатқа қарай қимылдау емес. Бұл тек қана күнделікті міндеттерді орындап, айдың аяғында жалақы алатын қызмет қана екенін дәлелдейді.

Біз осы жерде қызметкерлердің жұмысын адал істеуін бақылау деген сұраққа тап боламыз.

Шын мәнінде өзара байланыса отырып, әрекет ететін бірдей екі бүтін құрал бар:

- ынталандыру жүйесі;
- есеп беру жүйесі.

Ынталандыру туралы келесі модульде сөз қозғаймыз. Ал қазір есеп беру жүйесіне назар аударайық.

Мұндай жүйе не үшін қажет? Сіз өзіңіз қалаған уақытта өзіңізге, командаңызға және компанияңызға қойған мақсатына қол жеткізу үшін қажет.

Жеке мысал түрінде айтып беруге рұқсат етіңіз. Мен командама айына 10 миллионға жету қажет деген

мақсатты қойып едім. Біреу үшін бұл қомақты сома болса, басқа біреу үшін тіпті 100 млн да шағын қаражат болуы мүмкін. Әрбір адамның ақша немесе мақсат бойынша жеке ықтималдық диапазоны бар. Бірақ менің мақсатым сондай еді. Осы мақсатқа қол жеткізуді бақылай бастадым?

Ең бастысы, ақымақтық жасап, бір ғана мақсатпен шектелмеу қажет. Қаржы, әрине, жақсы, алайда басқа да мақсаттар қою қажет. Мысалы, масштабты арттыру, Қазақстанда, Орталық Азияда бірінші болу, экспортқа шығу.

Алдыңғы модульді мақсат қою мәселесіне арнасам да, неліктен мен оған кері оралдым? Себебі бизнесте барлығы өзара тығыз байланысты. *Мақсаттар мен олардың жүзеге асуын бақылау – бизнесті жүргізу секілді біртұтас кешенді тақырып.*

Біздің мақсаттарымызға қол жеткізуге тиіс екеніміз туралы айтқан кезде, біз сонымен бірге мұндай мақсаттар қызметкерлеріміз үшін де ортақ мақсатқа айналуына тиіс екенін есте сақтауымыз керек. Және қызметкерлерді дұрыс қызықтырып, ынталандыра білу қажет.

Мақсатты қызметкерлерге олар компанияның табысын өзінің жеке табысымен ассоциация жасайтындай етіп көрсетіп, қызықтыра білу керек. Осылайша сіз қызметкерлеріңізге материалдық емес ынталандыруды қалыптастырасыз. Бизнесте бірінші орында болған компанияда жұмыс істеу керемет емес пе? Егер олай болса, бірлескен талпыныспен осындай компанияны құрайық! Менің жоспарым бар, менің нақты белгіленген уақыт

шектеулерім бар. Егер мұндай шектеулерді ұстансақ, нәтижеміз керемет болатыны анық. Біз осылайша адамдарды ісімізге белсенді түрде үлесін қосуға ынталандыра аламыз.

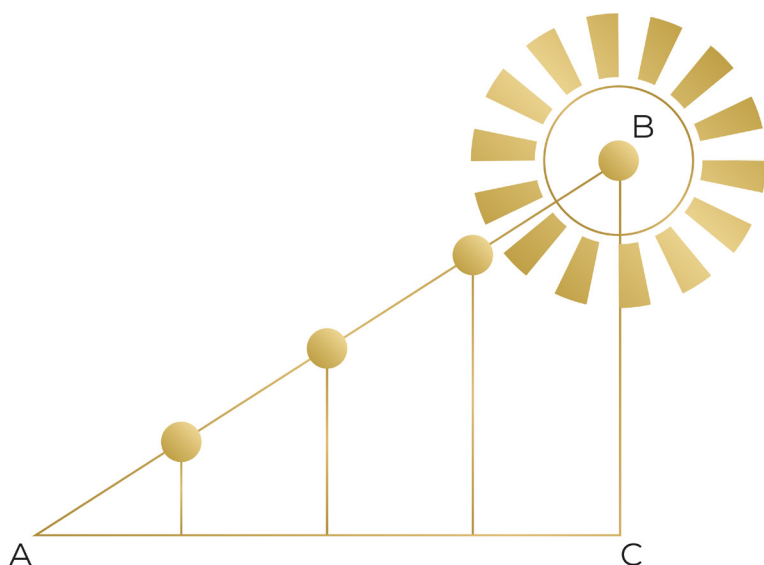
Алайда әрқашан күмәншіл адамдар болатынын есте сақтаңыз. Адамдар өзгерістерден қорқады және барлық нәрседен күмәнданады. Кейбір адамдар ашық болуы қате деп ойлауы мүмкін. Егер сізге мақсаттарыңыз маңызды (басқаша болмауы тиіс) болса, оларды аяғына дейін ұстаныңыз. Шешендік, бұқарамен жұмыс істеу және дұрыс дәлелдемелерді пайдалану – табысқа жетудің маңызды шарттары.

Компанияның көшбасшысы және бизнес иесі ретінде сіз қойған мақсаттарды ұстанасыз. Алайда командада сізді аяғыңыздан тартатын жайттар да жиі кездеседі.

Сондықтан мақсат қойғаннан кейін, негізгі басымдылық – оны көрсетумен байланысты болады. Мен әдетте мақсатты күн ретінде көрсетемін, себебі тұтас табиғат барлығы күнге қарайтындай етіп жаратылған. Күн шуақ шашса, адамдар қуанады. Бұл – өте жақсы ассоциация және керемет бейне. Тірі ағза күнге жақын болуды қалайды, күн өмір сыйлайды. Біздің мақсатымызды күнмен салыстыру – аудиторияның назарын ұстайтын психологиялық тәсіл. Жалғыз күн ғана сіздің сыншыларыңыздың пікірін өзгертіп, барлығын тастай салып, сіздің мақсаттарыңызға қол жеткізу үшін жүгіреді деген сөз емес. Алайда оны басқарушылық құрал ретінде пайдалану жақсы бонус болады.

Қағазға күннің суретін салып, одан төмен қарай сызықты жүргізіп, қолды солға қарай бұрап, өзара екі сызықты үшінші сызықпен қосып, төртбұрышты үшбұрышты жасаған соң, оның жоғары бұрышына Күнді орналастыру қажет.

Әрі қарай біз үшбұрышқа уақыт кезеңін бөліктерге бөліп көрсетеміз. Алайда мұндай белгілі бір кезеңдерде сандар көрсетіледі. Оларды бақылау нүктесі ретінде пайдаланып, жетекші мақсатқа қол жеткізудің тиімділік пен синхрондық көрсеткіштерін бағалай алады.



Біз үшін әрбір нүкте – команданың барлық мүшесі алдын ала белгіленген жұмыс көлемін орындауға тиіс белгілі бір күн. Бұл жерде барлығын жеке қарастырған жөн. Алайда жалпы идеяны түсінгеніңізге күмәнім жоқ.

Ірі мерзімдер кезінде нүктелер айлар мен тоқсандарға сәйкес болуы мүмкін. Егер біз тапсырманы бір ғана күнге қойсақ, нүктелерге нақты уақытты белгілеуге болады.

Бақылау нүктесін белгілеп, нәтижеге қол жеткізілгенін тексереміз.

Егер бизнесте айлар бойынша өлшеу жүргізілсе, белгілі бір күннің нәтижелерін бағалай аламыз. Әдетте бұл күн – жұма. Алайда мен нәтижені дүйсенбі күні өлшеуге кеңес беремін, себебі бұл – аптаның басы және алдағы күндерге жұмыс сарынын береді.

Мұндай әдістеме бойынша мақсаттарға қол жеткізу жылдамдығы екі есе артады. Өз тәжірибемде тексердім.

Біздің бақылау нүктелеріміздің белгілі бір күні келді делік. Ол немен ерекшеленеді?

Әрине, қызметкерлеріміз алынған нәтижелер туралы өз ақпаратын береді. Мұндай міндеттемені өз қызметкерлеріңізге тапсырыңыз. Осылайша сіз команданың мақсаттарға қол жеткізу үдерісін оңай бақылай аласыз.

**Есептердің функциялары:** лидогенерация, лидо-конвертация, даму, қаржылық мақсаттар.

**Лидогенерация**, яғни сіз алатын байланыс мәліметтері көрсетілген ықтимал клиенттердің немесе лидтердің саны. «Жылы» лидтер терминін біз жарнама жасалғаннан кейін оны адамдар көріп, жарнама бойынша сізге келгенде пайдаланамыз. «Суық» лидтер термин

ретінде кіріп, өзінің байланыс деректерін қалдырған, алайда қызметті немесе тауарды сатып алмаған клиенттерге қатысты қолданылады. Оларды «ыстық» күйге дейін жеткізу қажет. «Ыстық» клиент деп сізге жүгінген клиентті айтады. Кейбір жағдайларда мұндай клиенттер де бірден өнімді сатып алмауы ықтимал.

**Лидоконвертация.** Егер «ыстық» клиенттер келсе, олардың 80-90% немесе 100 %-ы төлем кезеңіне өтуі тиіс. «Жылы» клиенттер бойынша конверсия 25-30 %-ды құрайды. Бизнесінің орташа чегіне байланысты басқа да пайыздар болуы мүмкін. Орташа чек жоғары болған сайын конверсияның пайызы төменірек болады.

**Даму.** Жаңа филиалды ашу, жаңа өнімді немесе қызметті іске қосу, инновациялар – мұның барлығы бизнесті дамытуды жүзеге асыруға жатады. Біз мұндай үдерісті project management немесе жобаларды басқару деп атаймыз.

**Қаржылық мақсаттар** әдетте сандардың тілін пайдаланады. Есептер құрылымдық бөлімшелер бойынша бөлінеді. Лидогенерация – маркетинг бөлігі, лидоконвертация – сату. Ал қаржы қаржылық құралдардың тікелей дамуымен айналысатын құрылымдық бөлімшеге жатады.

**Есептер мынадай параметрлерге байланысты:**

- ұйымдастырушылық құрылымына;
- аралық үдерістердегі бизнестік үдерістермен қол жеткізілетін мақсаттарға;

- клиенттерді тарту арналарына (арна түріне байланысты есептер де болады).

### Қандай көрсеткіштерді өлшеу қажет?

- **Маржа мен табыс.** Маржа – жалпы табыс. Мысалы, сіз 5 теңгеге сатып алып, 10 теңге саттыңыз делік. Маржиналдылық 50 %-ды құрады, ал біздің маржамыз 5 теңгеге тең. Компанияның жалпы маржасы немесе жалпы табыс – барлық алынған нәтижелердің көрсеткіші.
- **Шұңғы конверсиясы.** Кіріс байланыстар (шұңғыға кірген), конверсияның пайызы қандай?
- **Мәміленің орташа сомасы.**
- **Шұңғы мерзімі** (мәміле мерзімі, мәміле кезеңінің мерзімі). Бұл көрсеткіш мақсатқа қанша уақыт ішінде қол жеткізуге болатынын түсіну үшін қажет.

Business Growth Center компаниясында мәміле мерзімі үш айды құрайды. Осы кезең ішінде клиент сатып алуға дайын болады. Кейбір клиенттерден бір апта, кейбіреуінен бір жыл талап етіледі. Алайда орташа есеппен алғанда, барлық мәмілелер біріктіріліп, санына бөлінеді.



*QR-кодты сканерлеп Instagram  
@bgc.kz парақшасына өтіңіз*

Неліктен клиенттер ұзақ ойланады? Мүмкін, үдерісті жеделдету үшін акцияларды немесе тапшылықты ұйымдастыру қажет болар. Клиентті осы кезеңде жалғыз қалдырып, оның кері оралатынына сенбеген жөн.

Табыс, конверсия мен мерзімі есептелген кезде, келесі кезеңге сатып алулар бойынша жорамал жасап, мақсаттар қою керек. Қазіргі сәтте әрбір кезеңді есептеу үшін CRM-жүйесі пайдаланылады. Жүйе барлығын автоматты түрде өзі істейді, алайда менің әдістемемде бір маңызды ерекшелік бар. Мен басында барлығын қолмен Excel кестесі арқылы есептеуге кеңес беремін.

Ең алдымен, бұл есептің қандай болатынын түсінуге мүмкіндік береді. Жетекші сату, қаржы немесе маркетинг бөлімдерінің бастықтарынан қандай есептерді та-

лап етуді түсінуі қажет. Егер сіз бастық ретінде бұған дейін осыған ұқсайтын тапсырмалармен айналыспасаңыз, компанияға осындай жаңашылдықты енгізетін уақыт келді.

● **Орташа чек.** Келесі маңызды көрсеткіш – жаңа клиенттердің **орташа чегі**. Ол мына мәндер бойынша есептеледі:

*Жаңа клиенттер.* Әдетте жаңа клиенттердің орташа чегі кішкентай болады, себебі клиент ойлану үстінде. Мұндай сәттерде көптеген сұрақтар шешіледі: сіз қаншалықты өз ісіңізді жақсы білесіз, өніміңізді немесе қызметіңізді қалай сатасыз? Егер клиент сізбен өзара әрекеттесу тәжірибесін оң деп түсінсе, екінші, үшінші және төртінші төлемді жүргізеді. Чек сомасы артады, себебі клиенттің өніміңізге деген сенімі артады және ол сатып алу сәтті аяқталғандықтан қайтып келеді. Жаңа өнім берушіні іздеудің, тәуекелге байланысты жаңа нүктені іздеудің қажеті жоқ.

*Сату каналдары.* Егер клиент өзгелердің ұсынуы бойынша келсе, ол бірден жақсы соманы төлейді. Егер интернет-жарнама немесе мәтінмәндік жарнамадан келсе, төлем сомасы өзгеше болады. Бұл – ақпарат көзіне деген сенімге қатысты сұрақ. Осылайша сату каналына орташа чек мөлшері сату арнасына тәуелді.

*Өнімдер.* Өнімге қатысты орташа чек мәні жеке анықталады. «Маркетинг стратегиясы» модулінде сіз өнім шұңғысымен таныса аласыз.

*Мақсатты аудитория.* Кәсіпкерлер мен бизнес иелері үшін орташа чек біреу болса, орташа буындағы менеджер үшін – екінші, ал топ-менеджерлер үшін – үшінші болады.

*Өңірлер.* Қазақстанда Алматы мен Нұр-Сұлтан бойынша орташа чек басқа өңірлерге қарағанда жоғары. Шын мәнінде біз мұндай жағдайды дамыған және дамушы өңірлері бар әлемнің кез келген мемлекетінен көре аламыз. Ірі қалалардың түрлі өңірлерінде орташа чек көлемі түрліше болуы мүмкін, себебі мұндай өңірлерде табысы жоғары, сондай-ақ табысы төмен адамдар да өмір сүреді.

*Барлығы конверсияның артуын қалайды. Ал бұл не нәрсеге әсер етеді?*

● **Қызметкерлердің біліктілігі** әсер ететін ең бірінші көрсеткіш. Қызметкерлеріңіз мына дағдыларды қаншалықты жақсы меңгергенін анықтаңыз:

- клиенттермен тілдесу дағдысы;
- мессенджерлерді пайдалана білу дағдысы;
- маркетинг құралдарын қолдана білу дағдысы;
- сату техникасын білу.

Қызметкерлерді оқыту: мұндай дағды мен білім жетекші үшін міндетті талап. Жоғары білікті қызметкер клиентке жағымды әсер қалдыра алады. Мұндай жағдайда клиент қайтып келіп, сізден тағы қосымша сауда жасауды қалайтын болады. Сату саласында жұмыс істейтін жақсы кадрлар клиенттерге шынымен сапалы

кеңес беруге, қажет емес өнімді сатуды көздемей, клиенттерге таңдау жасауға көмектесуге, адамға шынымен жақсы сауда жасауға көмектесуге әсер етеді.

- **Байланыс нүктелері** сатудың артуына әсер етеді. Мысалы, клиент дүкеніңізге келсе, ал дүкен кір болса, оның сізден зат сатып алу ниетіне кері әсер етуі мүмкін. Егер сіздің мақсатты аудиторияңызға айналасының көзтартарлық болуы маңызды болса, бұл туралы ойлану қажет. Базар, дөңгелек ауыстыратын жерлерде мұндай қағида маңызды фактор емес екені анық. Мұндай жағдайда, байланыс нүктесіне тауардың және қызметтің сапасы жатады. Маркетинг гуруы Джон Шоу: «Клиентке бағытталған сервистегі байланыс нүктесі дәретханадан басталады», – дейді. Бұл шын мәнінде рас. Біздің ісімізде ұсақ-түйек заттар жоқ. Барлық клиенттерге кез келген деңгейде жақсы әсер қалдыруға тырысу қажет.

- **Өнімнің күйі** – бизнесіңіздегі сату саласындағы аса маңызды шарттардың бірі. Егер сізде жақсы ұсыныс болмаса, табысқа жету қиынға соғатыны анық. Жарнамаға, жаңа клиенттерді тартуға, сатудың тиімді түрлерін ойластыруға және мықты сатушыларды жұмысқа қабылдауға көп қаражат бөлуге болады. Сіздің ұсынысыңызда ерекше қасиеттер бар дегенге сенетін клиенттер де табылады. Алайда сапасыз өнімді сату – өзіңіздің беделіңізді құртатын сенімді тәсіл екенін есте сақтаңыз.

- **Сату арналары.** Қазіргі уақытта клиенттің сізді оңай табуына көмектесетін сату арналары жеткілікті.

Instagram мен Facebook әлеуметтік желілер болғаны, басымдыққа ие арналарға айналды және іздеудің жаңа механизмдері мен жарнаманы жылжытудың құралы ретінде пайдаланылады. Facebook әлеуметтік желісінен келген лидтер төлемге Instagram арқылы келген клиенттерге қарағанда төлемді жылдамырақ жасайтынын байқадым. Алайда барлығы жеке адамға байланысты. Біз мұндай арналар туралы осыған дейін айтқан едік. Әрбір бизнестің жеке аудиториясы бар екенін есте сақтаңыз.

- **Сапалы лид** – өнімге қызығушылық білдірген лид, ол сіздің қоңырауыңыздан кейін: «Иә, мен өтінім қалдырдым. Өнім мені қызықтырды», – деп айтады. Лидтің біліктілігін түсінуге арналған чек-парақша: егер бес талпыныстан кейін клиентке қоңырау шала алмасаңыз немесе ол өтінім қалдырмадым немесе қызметтеріңіз маған қызық емес деп жауап берсе, мұндай лид сапалы емес.

- Және сіздің **бизнеспен байланысты үдерістеріңізге** көп нәрсе тәуелді. Шұңғының жұмысы, CRM-жүйесі, клиентке қаншалықты жылдам қызмет көрсету немесе сату орнына келу – барлығы өте маңызды. Осы тармақтарды ескере отырып, есеп беру жүйесін енгізіңіз.

### **Есептердің түрлері. Sales Pipeline Management**

Менің клиенттерімнің тізімінде Pipeline арнайы әзірленген мұнай компаниясы болған еді. Сату шұңғысы мен пайплайн арасындағы айырмашылықты түсіну маңызды. Шұңғы конверсияның коэффициенттерін

көрсетеді. Сату пайплайнда басқа да көптеген көрсеткіштер бар, олар сатуды толығырақ қарауға көмектеседі. Сату шұңғысы пайплайнның негізінде әзірленеді, керісінше бұл алгоритм жұмыс істемейді.

Pipeline бірнеше бағандардан тұрады:

- контрагент;
- мәміле сомасы;
- мәміле кезеңі;
- клиент қызығушылық білдірген тауар немесе қызмет;
- менеджер;
- сатып алу ықтималдығы.

Компания есептің осы моделін өз үдерісіне енгізгеннен кейін: «Айнұр, маған осы есеп бізге жетеді. Сату көлемі артты», – деді.

Осылайша, Pipeline-ға сәйкес, B2B нарығында сату арттыруды басқаратын төрт себепті бөліп көрсетуге болады:

1. Мәмілелерді жорамалдау.
2. Қорларды дұрыс бөлу.
3. Сату бөлімін тиімді басқару.
4. Мәміленің жылдамдығын, құнын, мөлшерін арттыру.

Есептегі сатып алу ықтималдығы клиентпен жүргізілген коммуникация тәсілі бойынша анықталады. Егер сіз клиентпен келісіп, шот жіберсеңіз, оның сатып алатынына кепіл жоқ екенін есте сақтаңыз.

Көптеген мәмілелер соңғы сәтте бұзылады, себебі шынында ешкім ештеңеге кепілдік бере алмайды. Бүгін

клиентіңізде қандай да бір жағдайлар болуы ықтимал немесе оны басқа ұсыныс қызықтыруы да мүмкін. Осылайша мәміле жасалмай қалады.

## ПАЙПЛАЙН

ЛИД					Қаржы		Әрекет			Қосымша ақпарат
№	Компания	ШҚТ	Қызмет	СЖМ	Σ мәмілелер	Ықтималдық	Кезең	Жабу күні	Арнайы әрекет	Ескертпелер
						10% ▼				
						20%				
						50%				
						70%				
						95%	▼		қоңырау	▼
						100%	қоры- тынды біліктілік СҚ кездесу келісім ақша		хат СҚ ШҚТ-мен кездесу келісім есеп	

1-апта

Сіз төлем жасалғанша, мәміле болмады деп есептеңіз.

Мұндай ситуацияны болдырмас үшін Pipeline қажет. Сату бөлімінің жетекшісі және оның сату жөніндегі менеджерлері әрбір күні кестені тексеріп, әрбір клиентті бақылап, сатылымның артуын тексеруі қажет.

Иә, әрине, бұл жүз пайыз кепілдік бермейді. Бірақ сіз, осылайша клиенттеріңіздің кім екенін, мәміле қандай кезеңде тұрғанын, сатылым деңгейін арттыру үшін әрі қарай не істеу қажет екенін бақылай аласыз.

Сонымен қатар **сатылымның өсімін** тексеру маңызды. Сатылым өсімінің екі түрі бар: экстенсивті және қарқынды.

**Қарқынды өсім** – шұңғыны арттырамыз және кеңейтеміз.

**Экстенсивті өсім** шұңғыға кіретін клиенттердің санын арттыру кезінде орын алады.

**Клиент топтары бойынша табысты** ескерген жөн. Оның үш түрі бар:

**Әрбір клиент бойынша.** Сізде жылына 12 рет 10 миллионнан төлейтін клиентіңіз бар делік. Сіз мұндай клиенттен жылына 120 миллион табасыз, бірақ мұндай клиентке қызмет көрсету қымбатқа түседі. Әдетте жиі төлем жасалатын шағын немесе орташа чегі бар бөлшек клиент үлкен орташа чегі бар клиентке қарағанда аса табысты болады.

**Клиенттердің топтары бойынша.** Клиенттердің топтары бойынша табыс – шығындардың көлемін дұрыс бөлуге көмектесетін маңызды есеп.

**Қызметкерлер бойынша.** Кейбір жағдайларда қызметкер үлкен шегеріммен үлкен сомаға сатуы мүмкін.

Клиенттер, тауарлар, өңірлер, қызметкерлер бойынша **айналымы**.

Сізге тауардың айналымы, клиент сізден қаншалықты жиі сауда жасайтынын, мұндай өңірде қаншалықты айналым жасалатынын және мұндай айналыммен жұмыс істеу үшін сізге қанша қызметкер керек екенін әрқашан бақылау қажет.

**Айналым** – айдан-айға жасалатын тұрақты сома.

Сонымен бірге «өлі» клиенттерді санау қажет. «Өлі» клиент дегеніміз кім? Әдетте бизнесте сізден ештеңе алмайтын, алайда базаңызда аты-жөні көрсетілген клиенттердің санаты.

«Өлі» клиенттерге деген қарым-қатынас кәсіпкерлердің түріне байланысты ерекшеленеді. «Өлі» клиентті кейбіреулер балласт деп санайды. Менеджерлер оларға уақытын босқа жоғалтып, анда-санда қоңырау шалуға тура келеді, алайда мұндай уақыт ішінде сатып алуы ықтимал басқа клиенттерге көңіл бөлуге де болады.

Өзінің клиенттік базасына мұқият басқа кәсіпкерлер үшін клиенттер тізімінен клиентті жою үлкен ысырап болып көрінуі мүмкін. Мұндай кәсіпкерлердің философиясы тірі адам өз пікірін өзгертіп, сіздің тауарыңызды сатып алуы немесе қызметіңізді пайдалануы мүмкін деген оймен байланысты. Мұндай «өлі» клиенттен бас тартпаған жөн.

Біздің өнімдерімізден тұрақты негізде бас тартатын «Өлі» клиенттер бізге қаржылық пайда әкелмесе де, статистика сұрағын шешуге көмектеседі деп санаймыз.

Яғни ықтимал клиент қызметімізден бас тартса, мұндай клиенттен бас тартуға асықпаған дұрыс. Біз клиентке ұсынысымыз неліктен қызық болмағанын талдай бастаймыз.

Біз мұндай клиенттерді санаттарға бөліп, талдау жұмыстарын жасап, әрі қарай жұмыс істеу үшін қорытынды жасаймыз. Егер сізден клиенттердің жы-

лыстауы байқалса, сіз барлығын қаншалық дұрыс істейтініңізді тексеруіңізге болады. Клиенттерден кері байланыс сұраңыз. Олар әдетте өздерінің пікірлерін білдіріп, ұсыныстарын жасайды. Сіз және бизнесіңіз үшін бұл жаттығу өте маңызды.

Кейде тауарларыңыз бен қызметтеріңіз дұрыс көрсетілмеуі мүмкін. Сіздің орнатқан бағаңыз қымбат, ал сіздің бәсекелестеріңіздің бағасы төмен дейтін жағдайлар да орын алады.

Мұндай жағдайларда не істеуге болады? *Қарсылықтармен жұмыс істеу* деп аталатын үлкен ғылым саласы бар. Біз клиентке шынында өніміміз ұнайтынын түсінеміз. Тауар немесе қызмет клиентке қажет. Мұндағы қиындық клиенттің өнімге қойған бағаның қаншалықты орынды деп санайтынында болады.

Өзіңіздің бағаңызды дәлелдеңіз! Сіздің артықшылықтарыңыз қандай? Кепілдік мерзімі ұзақ па? Тауар сапалырақ шығар? Эксклюзивті бонустар қарастырылған ба? Сыйлықтар бар ма?

Болашақта мұндай артықшылықтардың барлығы туралы әрбір жеке клиенттің қарсылықтарымен жұмыс істеуге уақыт жұмсамас үшін жарнамалық кампанияда алдын ала айту қажет.

Алайда клиенттердің жылыстауы, – негізінен, нені дұрыс істемейтініңізді көрсететін негізгі көмекші құрал.

Бизнесте бүгін және әрқашан қандай да бір жағдаяттың сіздің рұқсатыңызсыз орын алмайтынын байқадыңыз ба? Сізге осы мақсатты орындау үшін есептер жақсы көмектесетінін есте сақтаңыз.

### *Қандай есептерді бақылау қажет?*

- **Дебиторлық берешек бойынша есеп** (мерзімін кейінге қалдыру бойынша)

Берешектің түрлері: жоспарлы (30 күнге дейін), проблемалық (31 күннен бастап), ауыр (61 күннен бастап).

Бүгінгі таңда Қазақстанда төлемді 90 күннен асатын мерзімге кейінге қалдыру тәжірибесі бар. Бұл – мерзімі бойынша өте күрделі шарт, себебі компания өзінің тауары немесе қызметі үшін төлемді 90 күн ішінде (яғни үш ай ішінде) алмаса, қандай қаражатқа күн көреді? Тек бірнеше компания мұндай артықшылыққа ие. Иә, әдетте біз ірі шетелдік корпорациялар туралы айтамыз.

Кейбір жағдайларда шағын бизнес өкілінен 90 күн уақыт алатын мұндай ірі клиенттен бас тартқан жөн. Себебі 90 күн – жылдың  $\frac{1}{4}$  бөлігі. Көптеген борышкерлер бизнесіңізді бұзуы мүмкін.

- Жаңа және ағымдағы клиенттермен байланысты **қоңыраулардың саны бойынша**, мұндай жағдайда **IP-телефонияны** міндетті түрде **енгізу** талап етіледі.

Қызметкер ықтимал клиенттерге күніне бес міндетті қоңырау шалдым деп айтуы мүмкін, алайда мұны тек қана бақылаудың автоматтандырылған жүйесін енгізген кезде ғана тексеруге болады.

Олай болмаған жағдайда, сіз қызметкерге жалақыны оның шынайы сөйлейтініне сеніп төлейсіз.

Ынталандыру жүйесіне өткен кезде, есептегі сандар қоңыраулардың саны бойынша аргумент болуы мүмкін.

Бұған қоса үздік қызметкерді таңдау немесе сыйақы беру секілді іс-шараларды дұрыс шешуге көмектеседі.

Расында, адал шешім. Қандай кадрлар аса бағалы екенін көрсететін толық автоматтандыру – ыңғайлы, шынайы және расында адал шешім.

Телефония көрсеткіштеріне сәйкес, KPI (Key Performance Indicators – тиімділіктің негізгі көрсеткіштері) немесе чек-парақша түріндегі табысқа қол жеткізу көрсеткіштері қызметкерлердің біліктілігі мен тиімділігін бақылайды.

Көпшіліктің айтуынша, цифрландыру жақсы нәтижеге алып келеді.

Бұл шындыққа жанасады. Қызметкерлердің біліктілік пайызын бақылау қажет.

• **Жалпы көлемдегі мақсатты лидтер бойынша есеп**

Мысалы, 1000 лид келді делік, оның ішінде нысаналы лид саны – 700. Бұл сіздің конверсия жасауыңыз үшін маңызды көрсеткіш болып саналады.

Соның нәтижесінде сіз қалған 300 лидпен жұмыс істеу қажет екенін түсінесіз. Сіз осылайша ықтимал клиентке тауарыңыз немесе қызметіңіз не себептен ұнамағанын талдай аласыз.

Ал келесі айда не болады? Егер сіз қандай да бір іс-шараны орындасаңыз, мақсатты лидтердің пропорциясы артатыны рас па? Сізде мұндай ақпарат болса, сіз ортақ ісіңіз үшін ненің пайдалы болатынын түсінесіз. Сол себепті есептің мұндай түрін есепке алыңыз.

• **Сату құны бойынша есеп**

Сату – қандай да бір тауар үшін ақша алудан да күрделі түсінік.

Кез келген сатып алу – түрлі қаржылардың салымы. Мен қазір тауарды сатып алуға немесе жеке өнімнің өндірісін жасауға кететін шығындар туралы айтып отырған жоқпын. Логистикаға, жалға алуға, тағы басқаға кетке шығындар туралы тіптен де айтпасақ болады.

Енді сату үдерісі жайында сөйлесейік. Бізде қандай шығындар бар? Біріншіден, клиент дүкеніңізде босқа пайда болған жоқ. Ол, мысалы, жарнама бойынша келуі мүмкін. Тиісінше, мұндай лидтің өзіндік құны бар. Біз оған қаражат жұмсадық.

Сатуды кейбір жағдайларда дұрыс зейінмен жасамайтын сатушылар да болады. Өз жұмысы үшін жалақы алатын сатушы бар. Бұған қоса сіз сату көлемін арттыру үшін сатушыға қосымша бонустарды төлеуге дайынсыз. Мұндай бонустар – сатуыңыздың құнын құрайды.

Сату құнына кіретін шығындардың өзге де баптарын ескерген жөн. Мұндай шығындардың барлығы есепке қосылады.

**Жұмыс стандарттарын орнату**

Жұмыс стандарттары мынадай болуы мүмкін:

- сандық;
- сапалық;
- нақты.

Енгізілуге тиіс **автоматтандыру жүйесі:**

1. IP-телефония.

2. CRM-жүйесі (салалық нұсқасына кеңес беремін).

Егер сізде білім беру жобалары болса, сізге «Альфа CRM» жүйесі жарайды. Егер медицина, сұлулық салондары салалары болса, «Клиентикс CRM», сонымен бірге B52 жарайды. Егер сатуды дұрыс құрастыру қажет болса, amoCRM бағдарламасын қолдануға болады.

3. Есептік бағдарлама.

4. Конструктор.

5. Сайт бойынша статистика.

6. E-mail таратылымдар бойынша бағдарлама (хаттар бойынша статистиканы жинау үшін).

7. Есептеуіштер (бөлшек сауда болса).

8. Дашборд.

### **Апта сайынғы жиналыс, күн тәртібінің мысалы**

- Қызметкерлер мен бөлімшелер бойынша ағымдағы күндегі табыстың нақты мәні/ағымдағы күн бойынша табыс жоспары;
- Қалған күндердегі барлық клиенттер бойынша тапсырмаларды қою;
- Өткен аптадағы нақты сатылым;
- Шешілмеген сұрақтар (өндіріске қатысты қиындықтар туындаса);
- Компания жаңалықтары;
- Базаны тарату;
- Кездесулер бойынша жоспардың орындалуын бақылау.

Бұған қоса, қызметкерлер тақырыбын мен маңызды деп санаймын.

Қазақстандағы негізгі мәселелердің бірі – еңбектің төмен стандарты. Әдетте жас мамандардың тәжірибесі жеткіліксіз болады. және олар жас маман ретінде жұмысқа орналасады.

Жетекші көп жағдайларда көптеген жас мамандарға тәлімгер, ақылшы болатыны анық. Біз оларды күрделі бизнес әлеміне кіргізе отырып, кең ауқымды тақырыпта алғашқы сабақты өтеміз.

Осыған байланысты көптеген көрсеткіштер істің ақшада емес екенін түсіну маңызды. Керісінше, үнемі және әр жерде пайдалы қызметпен айналысып, бизнес жүргізу бізге қосымша жауапкершілік жүктейтінін есте сақтаған жөн.

Біздің мемлекетімізде жоғарғы білім берудің де кем тұстары бар екені туралы айтып тұрмын. Егер батыста қаржылық сауаттылық жалпы білім беру жүйесінде сабақ ретінде беріліп, капиталмен қалай жұмыс істеу қажет екенін түсіндірсе, ТМД елдерінде мұндай тәжірибе жоқ.

Тиісінше, бізге жұмысқа нені және қалай жасау қажет екенін білмейтін жас мамандар келеді. Біздің мақсатымыз – жас мамандарды жаңа салаға енгізу, дұрыс өмірлік бағыт беру, тәжірибемізбен бөлісу.

Бұл адамдардың жеке қызығушылығына ғана емес, өз мемлекетіміздің дамуына қызығушылық тұрғысынан жасалады. Біз үшін халықтың қаржылық сауатты-

лығын арттыру, тиісінше, олардың табыс деңгейін жақсарту өте маңызды.

Керемет мысал бола отырып, біз дұрыс қадамдарды, бұған қоса өз қателерімізді қызметкерлерге көрсетеміз. Бірақ одан намыстануға болмайды. Бұл – өмірлік мектеп, одан көп адамдар өте бермейді.

Қызмет көрсететін көшбасшы болыңыз, мақсатқа қол жеткізу бойынша қызметкеріңіздің ресурсына айналыңыз.

Алайда бұл біршама идеалдандырылған бейне болуы мүмкін. Бизнесіңіз өскен сайын әрбір қызметкерге көңіл бөлуге уақыт азая береді.

Мамандар бір-бірін оқытып, бір-біріне көмек көрсетсе, өте жақсы болады.

Алайда жас мамандарға үлгі болатын тұлғалар жоқтың қасы. Сіздің штатыңызда барлығын тез үйреніп, дұрыс істей алатын жауапты және пысық қызметкерлер болса жақсы. Бірақ адамдар стреске көп түседі және жаңа дағдыларға оңайлықпен үйренбейді.

Осыған байланысты мен жұмысқа қабылдағанға дейін бірнеше күн жаңа қызметкерді психологиялық тұрғыдан тексеріп, командаңызға моральдық қасиеттері бойынша келісуін тексеруге кеңес беремін.

Сондай-ақ командаңызда тәлімгерлік пен жас кадрларды оқытуды қалай ұйымдастыруға болатыны туралы ойланыңыз. Кейбір жағдайларда сізге адал кәсіпқойды өз қатарыңыздан өсіріп шығару басқа адамды жоғары жалақымен жұмысқа қабылдағаннан жақсырақ болады.

Әрине, кез келген өзгерістерді жүзеге асыруда қиындықтар кездеседі. Бірақ бизнес өзгерістерді талап етеді. Және оны ескерген жөн.

Сіз байқағандай, біз біртіндеп бақылау мен есеп беру тақырыбынан командамызды ынталандыру сұрағына ауыстық. Ынталандыру – табысты болудың маңызды шарты, себебі адамдар сізге табыс әкеледі және бизнесіңізді дамытады.

Қызметкерлерді адал жұмыс істеуге қалай ынталандыруға болады? Біз ол туралы келесі модульде сөйлесеміз.

***Үй тапсырмасы:***

- 1. Қызметкерлердің барлық топтары үшін есеп беру жүйесін енгізу.*
- 2. Есеп беру жүйесін жақсарту бойынша әрекеттер жоспарын әзірлеу.*
- 3. Белсенді емес клиенттік базаны («өлі» клиенттер базасын) қарап шығу.*
- 4. Жалпы базадағы ағымдағы (тұрақты) клиенттер үлесін есептеу.*
- 5. Қоңыраулардың үш жазбасын тыңдау («ауырсынуды» анықтау бойынша).*

## 3-модуль

### «Ынталандыру жүйесі»

*«Жеңіске жету үшін мықты болу жеткіліксіз.  
Бүкіл команда жеңіске сенуі тиіс».*

*Эмили Войлс*

Еңбекақыны төлеу бізден үнемі екі шекті тең ұстауды талап етеді. Бір жағынан, қызметкерлердің еңбегіне айтарлықтай жомарттықпен ақы төлеуіміз керек. Бұл оларды компанияның игілігі үшін сапалы жұмыс атқаруға ынталандырады.

Бірақ тағы бір шек бар. Еңбекақы дегеніміз – кәсіпкердің қалтасынан алынатын ақша. Артық қаражат жұмсамау үшін оны өзіңе қатысты да әділ тағайындау керек.

Жалпы, ынталандыру жүйесінде классикалық қателіктер қатары бар. Олар алтау:

**1. Ынталандыруда айқындықтың жоқтығы.** Қызметкерлеріңіздің қандай да бір бонусты не үшін алатынынан хабары жоқ. Тиісінше, қызметкерлер жай ғана неге тырысу керегін білмейді. Неге күш салып жатқаны анық болмаса, бір нәрсені нормасынан артық істеуге қызығушылық танытпайды.

Бұған қалай қол жеткіземіз? Сізге көмектесетін тәсіл – есеп беру. Бұл – қызметкерлердің қай қызметі үшін осындай немесе басқаша төлем алатыны жазылған құжат. Осындай парақ болған кезде, командаңыз еңбегіне лайықты төлем алғанын түсінеді.

Ал ең бастысы, ол айтарлықтай күш жұмсаса, көбірек ақша алатынын көре алады.

Басқаша айтқанда, командаға сіз жауап беруге тиіс іргелі сұрақ мынадай: «Жалақы неден тұрады?»

Өз тәжірибемде жаңа тұлғалармен мынадай ритуал орындаймыз: КРІ әзірлеп, әр пункттің бағасын қарау үшін басшы мен қызметкер бірігеді.

Бұл сәтте шешілмеген мәселелерді реттеп қана қоймаймыз, сондай-ақ қызметкердің күйін қадағалауға мүмкіндік бар: мұның барлығы оған жайлы ма, жоқ па? Әрине, сенім мен ашықтық атмосферасын қалыптастыруға тырысу керек. Жасандылық болмауы тиіс. Қызметкерлер – жұмыс істейтін механизм ғана емес, тірі адамдар.

**2. Еңбекақыны төлеуді бағалаудың бірегей жүйесінің жоқтығы.** Әңгіме сіз директорға да, жүк тасушыға да бірдей мөлшерде жалақы беруіңіз керек деген мағынада айтылып жатқан жоқ. Әңгіме әр маманның

үлесі қандай да бір параметр бойынша бағаланады дегенге келеді. Қанша істесеңіз – сонша аласыз.

Бірдей жұмыс істейтін екі адамға әртүрлі жалақы берсеңіз, одан асқан жаман нәрсе жоқ. Бизнеске субъективтілікке жол жоқ. Әйтпесе бұл өкпе-ренішке, көреалмаушылыққа, шағым мен даттауға әкеледі. Сондықтан барлық қызметкерге бірдей үлестірілетін бірегей жүйе әзірлеу керек.

**3. Мақсатты дұрыс қоймау.** Кейде қызметкер сіз берген тапсырманы орындауға қуана кіріседі, өзінің артықшылықтарын жақсы түсінеді, бірақ сіз оған тапсырманы сауатты ұсына алмайтын жайттар кездеседі. Ол өте абстрактілі немесе қолжетімсіз болады. Қызметкерлеріңіз нені және қанша істеуі тиіс екеніне анық нұсқау алған-алмағанын және ол үшін қандай сыйақы қарастырылғанын бақылаңыз.

Мақсатты тұжырымдау әуелі өзіңіз жұмыс істейтін, кейін өзіңізге жұмыс істейтін есеп берудің жақсы жүйесін құрудағы негізгі факторлардың бірі болып саналады. Басты идея адамдарды белгілі бір нәтижеге жетуге ынталандырады.

Сізге қатардағы қызметкер немесе әріптес деп танытын тағы бір жұмыс істейтін тұлғаның қажеті жоқ. Компанияға қанша табыс әкелетінін түсінетін адам керек, себебі әдетте орындаушылардың аз санына ғана сіздің шығыныңыздың қандай екені маңызды.

Сіз шығынға кәсіпкер ретінде, ал кіріске қызметкер ретінде қарайсыз.

**4. Бәрі тең.** Еңбекке жеткілікті дәрежеде сыйақы берілуі тиіс. Бірақ әңгіме үнемі қаржылай сыйақы жайында бола бермейді. Иерархия – көтермелеу жүйесіндегі негізгі бөлік. Сізге ең күрделі әрі жауапкершілігі мол жұмысты істеп жатқан жетекші мамандарды бөліп алу керек. Бұл осы көшбасшыларға теңесу үшін қалғандарына стимул болады. Сондай-ақ міндеттердің бір бөлігі біліктілігі жоғары қызметкерлеріңізге өкілдік беруге мүмкіндік береді. Олар өздерінің рөлі маңызды екенін, еңбегінің лайық бағаланғанын түсінеді, сондықтан сізге қажет мақсатқа жетуге көмектесу үшін барын салады.

**5. Нәтиже ынталандырылмайды.** Бұл қателік сіздің бизнесіңізде де болуы мүмкін. Егер нәтижеге басымдық бермесеңіз, онда компанияңыздың барлық әрекеті кертартпа тәртіпке айналуы мүмкін. Адамдар нақты сандар мен жетістікке талпынбайды, тек күнделікті міндетін атқарады. Жоспарды жүзеге асыра алдыңыздар ма, жоқ па – оларға бәрібір. Бастысы жұмыс өз қарқынымен жүріп жатыр. Сіз үшін артықшылық деген күнделікті жұмыстың стандарт тізімін атқару емес, көрсеткіштер маңызды екенін ұмытпаңыз.

**6. Бонус жүйесінің бұрыстығы.** Бонустар не әділетсіз үлестіріледі, не қызметкерлеріңіз үшін қызықсыз болып шығатын жайттар бар. Қызметкерлеріңіз үшін тартымды болатын дұрыс градацияны құру керек. Артық істесеңіз – шынымен өзіңіз үшін маңызды, пайдалы және қажет нәрсені аласыз.

Енді негізгі қателіктерді ажыратып алғаннан кейін, қалай дұрыс әрі әділ әрекет ету жайында сөз қозғаймыз. Адамдар ісіңізді барын салып істеуге дайын болуы үшін қызметкерлерді қалай ынталандыру керек?

Негізгінен, сату жайында әңгіме өрбіп жатқандықтан, назарды соған бұрайық. Қызметкерлерді ынталандыру сапасын қалай бағалаймыз? Әрине, олар көрсеткен нәтиже бойынша.

**Сату бөліміндегі көрсеткіштер жүйесі – біздің бағытымыз.**

Тікелей сатылым айналасында төмендегілердің барлығы жасалады:

- маркетинг;
- қаржыландыру;
- өндіру;
- HR-менеджмент.

Сату бөлімі ақша әкеледі. Сіздің назарыңыз үнемі осы жұмыс органының ұйымшыл және тиімді еңбек етуіне бағытталуы керек.

Сату бөлімінің қызметін **лидтердің берілген конверсиясы** арқылы қадағалау керек:

1. Ыстық лидтер – 85-95 %.
2. Жылы лидтер – 20-30 %.
3. Суық лидтер – 1-3 %.

Аталған терминдермен таныссыз деп ойлаймын. Таныс болмасаңыз, қысқаша түсіндіріп кетейін:

**Ыстық** – сатып алуға дайын, сіздің өніміңізбен таныс клиент.

**Жылы** – сіз жасаған маркетинг арқылы өтініш қалдырған клиент.

**Суық** – қызмет пен өнім жайлы ештеңе білмейтін клиент. Мұндай клиенттерге өз бетімізше және кейде белсенді іздестіру арқылы жетеміз.

Егер сіз жасаған суық лидтер бойынша клиенттер базасында, мысалы, 2ГИС арқылы, 100 клиент есептелсе, осы жүзден бірі, не үшеуі дереу сатып алуы керек. Олар төлем жасайды.

Мақсатты аудиторияны дұрыс тапсаңыз, суық клиенттер саны шарықтау шегіне жетеді.

Жылы лидтер – Instagram немесе сайтта сізге өтініш қалдырғандар, яғни өтініш сату бөліміне түсті.

Клиенттерге қоңырау шалғаннан кейін сізде төлем жасауға дайын 20 адам қалды, ал қалғандары «күйіп» кетті. Жылы лидтер ағыны сіздің бюджетіңізге және барлығының қаншалықты дұрыс құрылғанына байланысты.

Ыстық лидтер тауарды немесе қызметті сатып алуға клиенттердің 85-95 %-ы дайын екенін білдіреді дегеннен тұрады.

Бұл лидтер белгілі бір принциптер негізінде пайда болмайды. Олардың сіздің бизнесіңізде ай сайын болуына кепілдік беру көзбе-көз алдау болар еді.

## **Кездесулер**

Ресми және бейресми кездесулер

*Ресми және бейресми іс-шараға қатысушылар құрамы болжанған нәтиже бойынша анықталады:*

- ресми (хаттама, қатаң процедурамен);
- бейресми (нәтижені міндетті құжаттамаға ресімдеусіз әдеттегі бейресми әңгімелесуді еске салады);
- сыртқы (серіктестер немесе клиенттермен);
- ішкі (бір ұйымның қызмеркерлері арасында).

Іскерлік кездесудің кезеңдері

*Әдетте кез келген кездесу төрт негізгі кезеңнен тұрады:*

1. Тараптардың көзқарасын, позициясын нақтылау.

2. Айтылған көзқарастарды талқылау және дәлелдеу.

Әдетте осы кезеңде мүдделер қақтығысы мен күресі пайда болады.

3. Компромисске жету, позицияға келісу, әр талқыланған мәселе бойынша келісімге келу.

4. Нәтижені талдау және келісімді орындау. Бұл кезең уақыт жағынан басқалардан алшақ:

- бір саладағы мамандардың кәсіби қарым-қатынасын қамтамасыз ету;
- ұжыммен жұмысқа қатысты жаңа ой іздеу немесе әзірлеу;
- байланысқа шығып тұру;
- әрекетті үйлестіру, жүзеге асып жатқан жобаларды бақылау;
- іскерлік белсенділікті арттыру.

Алайда ең басты мақсат – серіктесті белгілі бір тәртіпте жұмыс істеуге көндіру, ұсынылған әрекет нұсқаларын келісіп алу.

Әдетте B2B сатылым үшін күніне кездесуге екі рет бару қалыпты саналады.

Жалпы, барлық нормативті менеджерлер сынама мерзімге береді, яғни бұл 3-4 айды құрайды, осы уақытта менеджерлерде клиенттердің тұрақты портфелі пайда болады, ол мынадан тұрады:

- 25 клиент B2B-ге,
- 250 клиент B2C-ге.

Ал FMCG-сектор жайында айтар болсақ, онда күніне 25 кездесу қалыпты болып саналады.

Ыңғайлы болу үшін есептеу процесін автоматтандыруға қатты құлшынбау керек.

Автоматтандыру ынталандыру, есеп беру және жо-спарлау жүйесі үшін өте маңызды.

**Бас тартуға болмайтын бірнеше ережені айтай-ын:**

- Автоматтандыру бағасы енгізуге кеткен шығынды ақтайды.
- Жетекшілер мен қызметкерлер есеп беруге уақыт жұмсамауы тиіс.
- Қызметкерлер CRM-ге ақпаратты жүйелі енгізеді.
- Жетекшілер CRM-дегі есеп беру негізінде басқару шешімдерін қабылдайды.

Қазірде автоматтандыру жетекшілердің ешқайсысына мәселе туындатпайды деп ойлаймын. Оны өз күшіңмен енгізуге болады.

Бизнес құрушылар сырттан мамандар тартатын болса, бұл – қосымша шығын. Ал бұл шығындар қолда бар капиталды кемітеді, өйткені іс бастағалы тұрған кезде үнемі қаржыға байланысты мәселелер туады.

Сіз қандай-да бір арнайы білімсіз де CRM-жүйесін толық енгізе аласыз. Таныс емес атауға бола шошымныңыз. Іс жүзінде бұл электронды поштаны жасағанға қарағанда қиын емес. Сізге тек логин мен құпия сөз ойлап табу керек.

Мұндай жүйемен жұмыс істеу қиындық тудырмайды. Клиенттермен өзара қарым-қатынасты басқару (CRM) жүйелерінің көбіндегі интерфейс қабылдауға жеңіл және пайдаланушы-кәсіпкерлер интуитивті түрде бейімделе алады.

### **Қоңыраулар**

**Mass-market-те күніне 100 қоңырауға дейін.** Бәлкім, сіз көлік иелеріне сақтандыру өнімдерін берумен айналысатын шығарсыз. Онда сіз күніне, кем дегенде, 100 қоңырау соғып, электр желісі арқылы клиентке ұсынысыңызды «жеткізуіңіз» керек. Қоңырау шалу – нәтижесі бар 15 секундтық әңгімелесу. «Жоқ» деген де нәтиже екенін қаперде ұстаңыз. Тиісінше, 100 қоңырау 60 қоңырау шалуға теңеседі.

**Бөлшектік сауда барысында жасалатын күніне 150-ге дейін қоңырау,** мысалы, косметикалық құралдарды сату туралы ұсыныс. Мұндай цифрларға телемаркетингпен айналысатын бизнес түрлері ұмтылалы. Телемаркетинг дегеніміз – оператор мен клиент арасында үшінші тарапсыз, телефон арқылы жасалатын маркетинг. Қоңыраудың мұндай түрі ең тиімді нұсқа емес, өйткені ешкім өзінің телефон нөмірін біреудің

пайдаланғандығын құп көрмейді және танымайтын нөмірден шалынған қоңырауларды көтермеуі мүмкін.

**B2B, яғни шағын және орта бизнес үшін 60 рет қоңырау шалу қажет.**

**Орта және ірі бизнес үшін күніне 50 қоңырауға дейін. Кездесулер белгіленген болса, 30 қоңырауға дейін жасауға болады.** Кемшіліктер болуы мүмкін.

Команда консалтингтік жобамен жұмыс пен нишаны талдау үшін компанияға қосылған кезде назар бизнестің ерекшелігіне, клиент пен аудитория санына жиі шоғырланады. Онда қоңырау бойынша нормативтер кәсіпорынның ерекшелігіне сәйкес жасалады.

### **Есептер**

Компанияны басқару деңгейіне сәйкес позицияны құру қажет

1. Сату жөніндегі менеджер (СЖМ).
2. Топ жетекшісі (ТЖ).
3. Сату бөлімінің жетекшісі (СБЖ).
4. Коммерциялық директор (КомДир).
5. Бас директор (БДир).

Маркетингте қандай мамандар лидогенерацияға жауапты?

- Интернет-маркетолог, басқаша таргетолог;
- Event-менеджерлер;
- E-mail-маркетолог;
- Маркетинг бөлімінің жетекшісі;
- Бизнес иесі.

Адамды ынталандыру жүйесінде үлкен төрттіктің қызметкерлері ғана емес, кәсіпкерлер немесе мемлекеттік қызметкерлер де болуға тиіс және болады да. Мәселелер өмірдің көп бөлігіне тереңдей өтеді. Бұл адам эволюциясына қатысты: шоқпармен қаруланған тіршіліктен бастап, қолында планшеті бар CEO-ға дейін. Азғантай толықтырулармен және өзгерістермен қосылған **ынталандыру жүйесі**:

- ***Айқындық***

Қызметкер өзінің жалақысы неден жиналатынын білуге тиіс.

- ***Нәтиже***

Айқындық туралы ұмытпай, нәтиже үшін бағалау.

- ***Жауапкершілікті түсіну***

Жауапкершілікті түсінбей және қабылдамай, ынтасыз адамдарды ынталандыруға бағытталған барлық күш-жігер зая болады.

- ***Жылдам ақша***

Бірде сату бөлімін ынталандыру үшін оларға күніне 4000 теңге төлегенмін. Бұл шешімнің нәтижесі табысты болды. Еңбек үшін дереу төлеу сондай-ақ басшыға деген сенімді де арттырады.

- ***Үлкен жеке шектер***

Қызметкерлердің жұмыс қабілеттілігін тексеру керек. Кейде олардан жұмыстан кейін қалып, жұмысты соңына жеткізуді сұрайтынмын, кейде командада кім мықты, ал

кіммен нюанстарды жөндеу керектігін түсіну үшін сәл көбірек тапсырма беретінмін.

Байқап көріңіз, қызметкерлеріңіздің ішінде кімнің көп нәрсеге қабілетті екенін тексеріңіз. Бұл сізге ғана қажет емес. Тіпті сол адамның өзі ішкі әлеуетінің қаншалықты мықты екенін білмеуі мүмкін.

Мұндай әдісті шектен тыс пайдалануға болмайды. Бұл қызметкерлерге зиянын тигізіп, «күйіп» кетуге әкелуі ықтимал немесе жұмыс кестесінің бұзылуына шағым айтуы мүмкін, бұл заңымызда қарастырылған.

Тізімдегінің соңғысына басыңмен ғана емес, ақшалай да жауап беру керек.

Қызметкерлердің жұмыс істеген сағаттарына берілетін материалдық ынталандыру белгілі бір сағатқа бөлінген кәдімгі жалақы сияқты көрінеді. Бұл «негізгі айлық» деп аталады.

Ал қандай-да бір қосымша жетістік немесе жұмыстар үшін «қосымша айлық» пен бонустарды басшылыққа алу керек. Қосымша айлық КРІ-ға бекітілген.

Одан бөлек, **ынталандыру ортақ, ұжымдық және жеке болуы мүмкін**. Біріншісі компанияның жұмыс иммунитетін айтарлықтай көтеруге мүмкіндік береді, өйткені қызметкерлер жетістік көрсеткішімен, жалақымен ғана емес, сондай-ақ табыспен, әріптестер мақтауымен де ынталандырылған, сол көрсеткіштер аяқасты жоғары ұшуы мүмкін. Мұндай үдеріс ұжымды жақындастырады.

Жеке ынталандыру туралы ұмытпау керек. Сіз екі нұсқаны бір уақытта пайдаланып, жұмыс істей аласыз.

Бұл сіздің корпоративтік мәдениетіңізге неғұрлым көбірек енсе, қызметкерлерді соғұрлым ұстап тұра алады. Әсіресе, адамдарға қолдау мен әріптестік қажет шақта.

Кез келген қызметкер – машина емес, бәрінен бұрын адам. Бұл – өзінің құндылығы, қажеттілігі мен қорқынышы бар индивидуум. Маслоу пирамидасындағы негізгі қажеттіліктердің бірі – қауіпсіздік.

Қауіпсіздікті сезінуіміз үшін бізге тек «өмірлік маңызды» қажеттілігімізді өтеу мақсатында негізгі айлық төлейді. Дегенмен біз қалау, эмоция және сезімге бағынатын, жан дүниесі күрделі жаратылыспыз. Біздің жеткіміз келетін тілектерге бонуспен немесе мақтаумен төлем жасайды.

Бұл – қызметкерлердің мотивациясын басқаруға кілт беретін биология мен психология білімінің керемет үйлесімі.

Мысалы, біреу жалдамалы пәтерден өзінің пәтеріне көшкісі келеді. Қызметкерлердің өз қажеттіліктерін жетілдіру үшін, тиісінше, және бұған бар күшін салуы үшін, оның қабілетін жүзеге асыруы үшін басшының күші мен жағдайы жетеді.

Бұл үшін дереу жалақыны көтерудің қажеті жоқ, тек әріптестің еңбегін дұрыс белгілеу қажет.

Жетекші құрамының айлығына қатысты не айтуға болады? Жетекші орташа нарықтық еңбекақыға жұмыс істейді және бонустар мен қосымша айлықтардан айырылмаған.

Мысалы, топ жетекшісі орта есеппен 200 000 теңге алады. Бөлім жетекшісі – 300 000 теңгеден бастап, ал коммерциялық директор – 500 000 теңгеден жоғары.

Біз неліктен **KPI** төлейміз? Бұл жүйе қызметкердің ортақ іске қосқан үлесін негізгі көрсеткіштер бойынша бағалауға мүмкіндік береді. Біз қарапайым жылдамдықты, өнімділікті, клиенттердің қанағаттану деңгейін, еңбек тәртібін бұзу, т.б. көрсеткіштерді аламыз. Сосын қажет есептеуді жүргіземіз. Мысалы, қызметкердің нақты көрсеткішін бізде бар базалық көрсеткішке бөлеміз. Нәтижесінде басқа қызметкерлердің көрсеткіштерімен салыстыратын KPI индексын аламыз.

Тиісінше, KPI қызметкерлер қызметінің сандық көрсеткіші ретінде іске қосылып, қызметкерлердің ортақ іске үлес қосуын марапаттауға арналған негіз ретінде пайдаланылады.

Егер қызметкеріміз компанияның тиімділігіне оң әсер етсе, кірісімізді арттырса немесе клиенттер тартса, бонуспен марапаттауымыз қажет.

Бірде іс барысында бір компанияның ұзақ уақыт бойы сату бөліміндегі позициясын жаба алмау мәселесімен бетпе-бет келдім.

Жағдайды реттеу үшін біз KPI ынталандыру жүйесіне түзету енгіздік. Сондай-ақ төрт менеджерді іріктеп, бейімдедік. Осының өзі үлкен нәтижеге жеткізетін еді.

Бірақ табысты ішінара кешенді шаралар қамтамасыз етеді. Сондықтан сату бөлімінің жетекшісі біздің «Бизнес 360» бағдарламамыздан өтті, ал сату жөніндегі команда

біздің академияда білім алды. Нәтижесінде сатылым екі есеге артты.

**Жетекшінің мотивациясына екі көрсеткіш әсер етеді:**

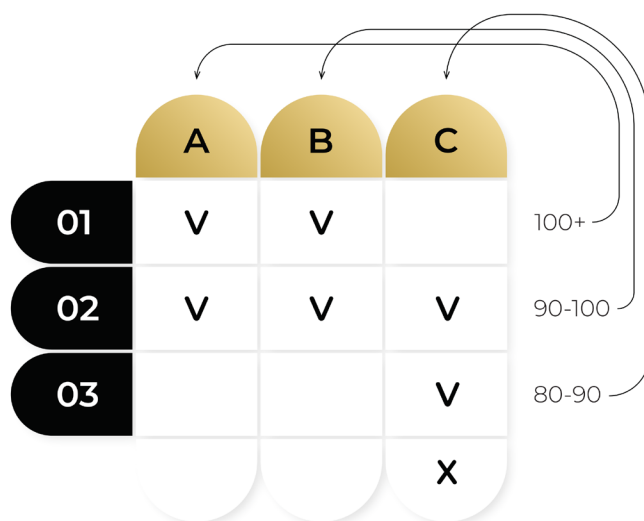
- Жоспарды орындаған қызметкерлер пайызы.
- Өнім бойынша сату жоспарын орындау пайызы.

### **«Бағдаршам» жүйесі**

Қиылыста тұрып немесе тоқтаусыз жүріп жатқан көлікке толы жолды кесіп өтуге ниеттенгенде, басты жүріс-тұрыс паттерндерінің бірін еске түсіреміз: жан-жағымызға және бағдаршамға қараймыз. Оның жасыл түстен қызыл түске ауысуы біздің қандай әрекет жасауға тиіс екенімізді білдіреді: күту, дайындалу немесе қатаң сызылған бағыт бойынша жолды кесіп өту.

**Қызметкерлерді басқару жүйесінде «бағдаршам» принципі сапасыз жұмысты түзету әдістерінің ең сәттісі бола алады. Қалайша?**

Егер қызметкер өз жоспарына сәйкес міндеттерін атқара алса және кестеден кешікпесе, жеткілікті ынталандырылған болса әрі күнделікті қандай-да бір нәтиже көрсетсе, біз оның жұмысын оң әрі қанағаттанарлық деп бағалауымыз әбден мүмкін. Осылайша, ол «жасыл» аймақта жүреді.



Егер қызметкер жоспардан қалса, міндеттерін атқармаса, жұмысқа қызығушылық танытпаса және тиімсіздіктің кейбір көрсеткіштері бойынан табылса, сіз оны «сары» аймақтың ойыншысына жатқызуыңыз мүмкін.

Бұл жағдайда жетекші ол адамға бұрын тән болмаған қылықтың себебін анықтауға бар күшін салуы тиіс. Оның қандай-да бір қиындықтары болуы әбден мүмкін: жеке жағдайлар, ұжымдағы мәселе немесе денсаулық мәселесі. Өз міндеттерін атқармайтындарды кінәлауға және жазалауға асықпаңыз. Барлығының бір себебі болады.

Қызметкеріңізге қазір көмектесе алатыныңыз сөзсіз, ал кейін ол сізге ұзақ уақыт риза болып, адал қызмет етеді.

Сенімді атмосферада жеке әңгімелесу мен себептерді анықтау жетекшіге де, жұмысшыға да әрі қарай не істеу керегін түсінуге көмектеседі.

### Конкурстар

Егер жарыстарда жеңіс үшін бағалы сыйлық тігілетін болса, топқа қалай жан бітетінін байқап па едіңіз?

Әдетте адамдар алдында жеке пайда табу жағдайы күтілмесе, бір нәрсені істеуге ынтасы аз болады. Бұл тұрғыдан эгоист болу өте дұрыс әрі тиімді.

Жұмыста да, өмірде де айналамызда болып жатқан оқиғаның бәрін қатысқаның үшін мақтайтын, марапат беретін ойынға ұқсас жарыс ретінде қабылдауымыз керек. Неліктен бұл принципті «жұмысқа орналасуға» қосып қоймасқа?

Менің тәжірибемде өте тату ұжым арасында зор бәсекелестіктің үлгісі болды. Сыйлық қандай болды, қатардағы қызметкерлерді «топ-қызметкер» болуға не итермеледі? Ол кезде ынталандырудың көбінде қосымша ақша болды. Екі айда үздік сату көрсеткішін көрсеткенге 100 доллар берілді.

Екі ай өтті, сатылым өсті және бағы жанған, дұрысы, еңбекқор қызметкер өзі аңсаған сыйлықты алады.

Конкурстар **жеке** болуы мүмкін, яғни әр қызметкердің бөлек жақсы нәтиже көрсетуіне бағытталады.

**Командалық** конкурстар да жүргізіледі. Мұнда барлық бөлім қатысады. Эмоция, сатылым және мотивация артады.

**Қысқа** – бірнеше сағатқа немесе тәулікке есептелген.

**Ұзақ** – керісінше, алдағы айлар бойы жүргізіледі.

Алайда конкурстар, біз білетіндей, міндетті түрде ұстануға тиіс ережеден тұрады. Бізге қалай болса да жеңіске жетемін деген немесе субординацияның бұзылуы, шектен тыс эмоцияға берілу, жеңілген жағдайда қатты өкпелеу және басқа да жағымсыз салдары бар конкурстар керек емес.

Сондықтан конкурсты барынша қисынды, яғни кәсіби міндеттер үнемі басымдыққа ие болатын, ал конкурстық сәттер жағымды бонус статусында қалатындай етіп ұйымдастыру керек.

**Айыппұлдар** – кәсіпкерлер арасындағы ең даулы тақырыптардың бірі.

Кейбіреулер айыппұлды – басшылықтың өз қызметін асыра пайдалануы, ашкөздік танытуы және қызметкерлердің тер төге тапқан ақшасын алып қою талпынысы деп есептейді.

Мен айыппұлды әділдіктің өзіндік рупоры деп санаймын.

Айтып өтілгендей, қателік жасау немесе келісімнен тыс әрекет ету арқылы адам тұтас компанияның жұмысын бұзады. Егер зардап шексеңіз, онда неге қызметкеріңіз өзінің салғырттығы үшін жазаланбауы тиіс? Егер ешқандай шешім қабылданбаса, онда ештеңе өзгермейді.

Егер айыппұлдарды жүріп бара жатып ойластыра беретін болса, онда ол есерсоқтықтың белгісі болады.

Дұрыс ұйымдастырылған айыппұл жұмыс беруші мен жалдамалы қызметкер арасында екіжақты келісіммен енгізіледі.

Осыған байланысты айыппұлды жұмыс жарғысына сәйкес жазуды ұсынамын. Сонда қызметкерлер сіз орнатқан шарттарға сәйкес, оның ішінде айыппұл төлеуге келісім беріп қол қояды.

Көптеген адамдар қатты сынайтындықтан, тіпті ақшалай айыппұл енгізуге қорқады, айыппұлдың балама түрлері тақырыбына қатысты өз тәжірибемді ортаға салғым келеді.

Өзімнің командадағы жас қызметкерлердің жиі жұмысқа кешігетінін байқағанымнан кейін, олар тіпті бес минутқа кешіксе де, 20 рет кеудені жерден көтеруге тиіс болды. Басында оларға қиын емес сияқты, тіпті салмақ түспейтіндей көрінді. Дене шынықтыруға балады.

Шамамен он рет кешіккеннен кейін, әр қызметкер жұмысқа тіпті бес минут бұрын келетін болды.

Конкурс пен айыппұл арқылы ұжымдық жауапкершілікті арттыруға, компанияның барлық ойыншысын ойлағаннан да артық нәтижеге жетуге ынталандыруға, түптің түбінде, жұмыс жағдайында жетілуді бастауға болады.

Қазірде ұйымдар өз нарығын жаулап алу үшін өнімдері мен брендтеріне арқа сүйейді. Жетекші айтарлықтай дәрежеде өзінің сату бөліміне және мүмкіндіктеріне сенімі артады, ал фирмадағы сату жөніндегі мамандар алдында күрделі міндет бар: мақсатты өңірлерді, осы өнімді сату үшін компания мен адамдарды анықтау.

Сату үдерісі қарапайым болмайды және тексерілген әдісті, жоспар мен табандылықты талап етеді. Сату командасы мұқият құрылады және оны сату жөніндегі менеджер іріктейді, команда мүшелері осы рөлге лайық болу үшін жылдар бойы жиналған қажет дағдыға ие болуы тиіс.

Сату жөніндегі маман әуел бастан-ақ жылдан-жылға тек өсіп отыратын қатаң әрі күрделі мақсат қоюы керек.

Бұл, әрине, ғажап! Бірақ мақсат өздігінен жұмыстың сапалы орындалуына кепілдік бола алмайды. Қызметкеріңіз қаншалықты адал болса да, оны қолдан келгенше жақсы ынталандырсаңыз да «жол картасы» қажет.

Басқаша айтқанда, сұраққа жауап керек, сатылымды қалай жүзеге асыру керек, клиенттермен қалай қарым-қатынас орнату керек? Қызметкеріңіз барлығын түйсігімен істейді деп ойлаудың қажеті жоқ. Бұлай болмайды, болса да сынақ пен қателікке жұмсалған ұзақ уақыттан өткеннен кейін ғана болады.

Сізге және командаңызға сату техникасын меңгеру қажет. Келесі модульде сол туралы сөз тарқатамыз.

---

**Үй тапсырмасы:**

1. Конкурс жүйесін әзірлеңіз.
2. Ұжымдық айыппұл жүйесін әзірлеңіз.

3. Жобаланған немесе қазіргі ұйымдық құрылымдағы барлық қызметкерлерге арналған ынталандыру жүйесін әзірлеңіз.
4. «Бағдаршам» жүйесін енгізіңіз.
5. Қызметкерлерге арнап карьералық өсу моделін ойлап тауып, құрастырыңыз.

## 4-модуль «Сату әдістері»

*«Клиентіңізге мән бермегеніңіз,  
бәсекелесіңізге жол бергеніңіз».*

*Боб Уи*

Қызметкерді ынталандыру негіздерін қарастырған соң, сату әдістері туралы әңгімеге көшетін уақыт келді.

Тым асқақ айтылса да, сату дегеніміз – әрі өнер, әрі ғылым. Арнайы теориялық білімге ие болмай, оған кіріспеңіз. Әрине, көптеген адам жүре бара үйренеді, қатесін түзейді және тиімді жұмыс дағдыларын қалыптастырады.

Дегенмен, мен бұл жолды ұсынбаймын. Біріншіден, бұл жолды сізден бұрын көп адам жүріп өткен. Екіншіден, олардың көпшілігі өз тәжірибесін бөлісіп, сатудың әмбебап принциптерін тұжырымдап тастаған,

осы күні кез келген адам өз қалағанынша оны пайдалана алады.

Біреудің тәжірибесін жоққа шығарудың және бұрын ойлап табылған дөңгелекті қайта ойлап табудың еш қажеті жоқ.

Бар болғаны нәтижелі үлгі мен принциптерді алып, оларды өз саламызға жобалаймыз да, бірден нәтижеге қол жеткіземіз. Әйтпесе сізге бұрынғылар жеткен нәтижеге жету үшін айлар, тіпті жылдарды босқа кетіруге тура келеді.

Оған уақытыңыз бар ма? Әрине, жоқ. Бизнес кідіргенді ұнатпайды. Дәл осы жерде және дәл қазір әрекет етуіміз керек.

Осыған байланысты өз бизнесімде қолданатын тұжырымдар мен идеяларды сіздермен қуана бөлісемін.

Әңгіме басында сатудың біртұтас үдеріс емес екенін айтып өткен жөн. Ол бірнеше кезеңнен тұрады, біз қалаған нәтижеге жету үшін олардың әрқайсысына әртүрлі тәсілдерді қолданамыз.

*Сатудың бес негізгі классикалық кезеңін айырықша атап көрсетемін, менің ойымша, оны барлығы біледі және пайдаланады:*

1. Байланыс орнату.
2. Қажеттіліктерді анықтау.
3. Өнімді таныстыру.
4. Қарсылықтарды бейтараптаңдыру.
5. Мәміле жасау.

Байқағандарыңыздай, сату құрылымы көп жағдайда психологияға бағытталған. Яғни адамдардың қарым-

қатынасына, құндылықтарына назар аудару, клиент бас тартқан жағдайда сауатты жауап қату және өзіңізді дұрыс көрсете білу маңызды.

Сатуда барлығы – компанияңыздың имиджінен бастап қызметкердің клиентпен дұрыс қарым-қатынас орнату қабілетіне дейін маңызды. Бұл – 100 % нәтижеге барынша жақындауға мүмкіндік беретін барлық негізгі факторлардың жиынтығы. Дәл жақындауға. Ешқашан бәріне бәрін сата алмайсыз. Осыған байланысты клиенттің бас тартқанына да көнуді үйренген дұрыс.

Болашақта тіл табысуымыз үшін әңгіменің осы сәтінде негізгі ұғымдарды айту қажет деп есептеймін. Олар алда негізгі сату моделін неғұрлым мазмұнды талқылауға мүмкіндік береді.

**B2C** немесе *Business to customer*. Ритейл-сегменттегі клиентке бөлшек (немесе тікелей) сату (ательелер, химиялық тазартқыштар, кафелер). Киім дүкендері, интернет-дүкендер. Мұнда, ең бастысы, бизнес жеке тұлғаға сатылады.

**B2B** немесе *Business to business* (бухгалтерлік қызмет көрсету агенттігі, консалтингтік компаниялар). Бизнесмен бизнеске дейін, кәсіпкерлер арасында сату. Сондай-ақ жеке тұлғаға құрылыс материалдарын сататын дүкен затын құрылыс компаниясына да, дәлірек айтсақ, бизнеске де сатады.

**B2G** немесе *Business to government*. Осы сату санатындағы келісімшарттар, мемлекеттік сатып алулар және тендерлер.

**B2P** немесе *Business to partners*. Кәсіпорындар көп таңдайтын серіктестік желі өнімдеріңізді серіктестеріңіз (саяхат қолданбалары, фрилансерлерді біріктіретін платформалар) сататынын түсіндіреді. Сіздің міндетіңіз – тек осы өнімдерді шығару. Серіктестік желі клиент сыйақылары үшін жұмыс істейді. Бұл дистрибьюторларға ұқсауы мүмкін, бірақ көп жағдайда оны **B2D** немесе *Business to distribution*-ға жатқызады. Олармен сауда өкілдері жұмыс істейді.

Бизнесте сатудың бір түрін ұстануым керек деменіз. Ол қажет емес. Барлығын біріктірді деп сізге ешкім кінә артпайды. Оған қоса, оның бірқатар артықшылықтары бар. Жоқ дегенде клиенттік база ауқымыңыз артады, өйткені сіз әртүрлі салада жұмыс істейсіз.

Дегенмен кейде бір маманға ғана жүктесеңіз, сатылым түрлері аса ауыр жүк болуы мүмкін.

Командаңызға әртүрлі сегменттерге жауапты қызметкерлерді жинау әлдеқайда ақылға қонымды және дұрыс.

Осыған байланысты әртүрлі сату бөлімдерін жасақтағаныңыз жөн боларын дұрыс деп санаймын. Бұл бізге тиімдірек жұмыс істеуге мүмкіндік береді, өйткені тар нишада жұмыс істейтін маман шын мәнінде кәсіби бола алады. Ал бәрін үстірт білетін, бірақ аса біліп жарытпайтын маман, сол бетінде қалқып жүретін нәтижеге ғана жеткізеді.

Сату модельдері түзетілмейді деген түсінік орнамауы тиіс.

Мысалы, B2G қолданатын бір зауытпен ынтымақтастық орнаттым.

Алайда бір мәселе бар еді. Өйткені дәл сол модельді бәсекелес компаниялар қолданды. Осыған байланысты қажетті көлемде сатуды жүзеге асыра алмадық.

Жаңа бизнес үдерісін жаздық, ең бастысы, B2B бөлімінің жаңа ұйымдық құрылымын жасадық.

Мұндай өзгерістер қызметкерден тиісті біліктілігін қажет ететінін ескере отырып, өзгерген жағдайда тиімді жұмыс істей алатын үш сату менеджерін таңдадық. Бұл команда біздің академияда дайындалды.

Одан бөлек, компанияда ытналандыру мен есеп берудің жаңа жүйесін орнатуға көмектестік.

Бұл клиенттің осы салаға ерекше назарын аудартты, ал ол бізге сату көлемін арттыруға мүмкіндік бергені айтпаса да түсінікті.

Бұған дейін компания жыл сайынғы сату көлемін 120 миллион теңге деп белгілеген.

Жаңа ұжым жоба барысында бір айдың ішінде 75 миллион теңге тапты. Қазір енгізілген құралдардың арқасында өздерінің 300 пайызға өскенін кәсіпорын басшысы айтты.

Сондай-ақ сатудың кейбір түрлерінің ерекшеліктеріне тоқталғым келеді.

**B2C** – сатудың бес сатысынан өтетін жылдам мәміле, олар: байланыс орнату, қажеттіліктерді анықтау, өнімді таныстыру, қарсылықтарды бейтараптандыру және мәміле жасау.

Яғни клиентпен кездесіп, оған жағымды әсер қалдырасыз. Мұнда сатушыңыздың деңгейі ғана емес, сату орны да маңызды рөл атқарады. Кез келген сату бөлмесі өзі бағытталған салаға сәйкес келуі керек, яғни ол жер клиенттің үмітін қанағаттандырғаны немесе жақсы жағынан асып түскені жөн.

Ісін жаңа бастаған кәсіпкерлер назардан жиі тыс қалдыратын негізгі мәселе – қажеттіліктерді анықтау дер едік. Өйткені клиентке ештеңе сатудың қажеті жоқ, ең алдымен, оның нақты не алғысы келетінін анықтауымыз қажет.

Осыған байланысты көптеген дайын скрипттер мен әдістемелер, сондай-ақ клиентпен диалог мысалдары бар, одан клиентке өнімді таңуды емес, оның мәселесін шешуді үйренуге болады.

Дегенмен жеңіл жолға түсіп, шаблон ретінде алдын ала дайындалған материалдарды пайдаланудан сақтандырғым келеді. Олардан сабақ алған жақсы, бірақ әр диалогтің өзіндік ерекшеліктері бар. Сату – қызметкерлерден жақсы импровизациялық дағдыны талап ететін шығармашылық әрекет. Сондай-ақ жақсы сатушы – ең алдымен, тыңдай алатын, әрекетке қатыса алатын және ақылға қонымды нәрсені ұсына алатын жақсы психолог десек, артық айтқанымыз емес.

*Ақыр соңында, ештеңе сатып алмаса да, клиенттің сату алаңыңызда болғанының өзі оған жағымды әсер сыйласын. Ол болашақта міндетті түрде оралатынына, достарына сіздің компанияңызды ұсынуы мүмкін екеніне сеніңіз, бұл – кәсібилер жасаған ең жақсы жарнама.*

Өнімнің таныстырылымы да ақылға қонымды тәсілді анықтайды. Әрбір клиенттің өз «дерті» бар екенін түсіну маңызды, яғни клиенттің «дерті» – сіздің өніміңіз немесе қызметіңіз арқылы шешкісі келетін мәселе.

Таныстыру барысында жақсы сатушы өнімнің жалпы сипаттамаларына емес, клиенттің «дерті» мен қажеттіліктеріне назар аударады. Өніміңізде тамаша мүмкіндіктер болуы мүмкін, бірақ клиент ол мүмкіндіктерді іздеп келмесе, онда ол ақпарат қажетсіз және жалықтыратын сөзге айналуы ықтимал.

Сондықтан өнімнің клиентті қызықтыратын тұсын көрсету қажет. Тек кейінірек, ол ұсыныс оған сәйкес келетініне сенімді болғанда, кейбір бонустарды сипаттау арқылы әсерді күшейте аласыз.

Қысқаша айтқанда, клиент жақсы камерасы бар ұялы телефонға қызықса, әңгімені өніміңіздің ішкі жадының көлемін сипаттаудан бастауға болмайды. Суреттердің сапасы туралы айтып беріңіз. Сонда ғана таныстырылымды тамаша фотосуреттерді сақтауға арналған жадтың үлкен көлемімен толықтыра аласыз.

Қарсылықтарды бейтараптандыру кезеңі – ең қиын кезеңдердің бірі. Мұнда да зерттеуге болатын, бірақ ешбір жағдайда бастапқы күйінде алынбайтын шаблондар бар. Сатып алушы дүкеніңіздегі етіктің бағасы тым жоғары екенін байқаса, оның бұрын осыған ұқсас етік сатып алған-алмағанын және бүгінде жаңа етік сатып алудың неліктен қажет екенін сұрай аласыз.

Бұрынғы аяқ киімі тез тозған, жарылған, сондықтан ауыстыру қажеттілігі туындады делік.

Дәл осы сәтте өніміңіздің әлдеқайда сенімді екенін, ұзағырақ қызмет ететінін атап өтуге болады, сондықтан оның бағасы қымбаттау болады. Бүгін екі есе қымбат бағаға етік сатып алғанымен, арзан бағаға алған екі етіктен ұзағырақ киеді. Яғни, иә, клиенттің қазір үнемдеуге мүмкіндігі бар. Осының барлығын ескере отырып, ол сізге сапалы аяқ киім үшін оралуға мәжбүр болады.

Бұл – қарсылықтарды бейтараптандырудың бір ғана мысалы. Ал, бұрын айтылғандай, бұл жерде шешендікпен қатар, импровизация қабілеті де орасан зор рөл атқарады.

Мәміле жасау кезеңіне келсек, бұл жерде, менің ойымша, қазірдің өзінде бәрі түсінікті. Дегенмен мәміле неғұрлым тезірек жасалса, соғұрлым жақсы екенін ескертемін. Клиентті асықтыру қателік болар еді, бірақ оны қандай-да бір «жедел» жеңілдікпен немесе қосымша сыйлықпен ынталандырған дұрыс, өйткені ойлануға кеткеннің бәрі қайта орала бермейді.

**B2B**, шағын және орта немесе ірі бизнес туралы айтсақ, ол да бес кезеңнен тұрады. Бірақ, сонымен бірге сіз кездесуді белгілеп, байланыс орнатып, шарттар туралы келісіп, қажеттіліктерді анықтап, талдау жасап, содан кейін белгілі бір клиентке коммерциялық ұсыныс жіберген кезде pre-sale кездесу болады.

Алғашқы үш кезеңде бағалар туралы айтуға тыйым салынғанын есте ұстаған жөн. Жалпы, бағаны неғұрлым кеш жарияласаңыз, соғұрлым жақсы. Әйтпесе сіз жайлы әлденені шұғыл сатқысы келеді деген әсер пайда болады.

Өзіне сенімді компаниялар өз өнімімен клиенттің соңынан жүгірмейді. Олар өнімнің жақсы екенін біледі. Бір клиент сатып алмаса, екіншісі табылады. Ал бұл сенімділік, абыржымау – табысқа жетудің маңызды шарттарының бірі.

Pre-sale кезінде барлық қажетті ақпаратты жинауды, оның негізінде клиенттің «дертін» және тілектерін анықтауды, сондай-ақ оның мінез-құлқын түсінуді ұсынатын.

Pre-sale-ді сылап-сипау кезеңі деуге болады, осылай салыстырғаным үшін айып етпессіз. Бұл екі жақты ойынның бір түрі іспетті, оның өз стратегиялары мен ережелері бар, оны бұзбаған дұрыс.

Pre-sale кезінде клиент немесе серіктес өзара байланыс орнатады және ынтымақтастыққа барынша ашық болады. Осыдан кейін клиентке немесе серіктесіңізге дайын ұсыныспен жүгінесіз, сол уақытта оның әрбір мәселесін сылап-сипап шешесіз.

Қарсылықтарды дереу бейтараптандыруға болады. Импровизацияның артықшылықтары туралы көп айтылғанымен, мен оның бөлшек саудада үлкен маңызы бар екенін атап өткім келеді. Басқа амал жоқ.

Дегенмен **B2B** бизнесімен шұғылдансаңыз, бірнеше кездесуде мәміле жасасуға болады. Клиентті зерттеуге уақытыңыз бар. Ол уақытты жүз пайыз тиімді пайдалану да маңызды.

Қол жеткізе алатын кез келген ақпаратқа арқа сүйеңіз. Мәміле жасасуда кез келген кішкентай жайт шешуші рөл атқаруы мүмкін.

Бірақ ең бастысы – ол емес. Ең бастысы – сізде әртүрлі келіссөздер сценарийлерін ойша жүйелеп немесе қағазға түсіру мүмкіндігі бар. Ерінбеңіз. Бұл, әсіресе, әлі де бизнесіңізді дамытудың алғашқы сатысында жүргендер үшін өте пайдалы.

Клиентіңіздің немесе серіктесіңіздің қандай қарсылық айтатынын ой елегінен өткізіңіз. Оны қандай тезистермен сендіре алатыныңызды елестетіп көріңіз. Диалогті дамытудың әртүрлі жолдарын ойластырыңыз, тіпті қажет болса, оларды қайталаңыз.

Сұрақтардың жауаптарына ерекше назар аударған жөн. Өніміңіздің сапасы мен сипаттамалары туралы міндетті түрде сұрайды. Оларға ойланбастан бірден жауап беру керек.

Өз өнімі туралы бәрін білмейтін сатушы өте жағымсыз әсер қалдырады. Болашағы зор мәміленің жолын бір кідіріс кесіп тастауы мүмкін. Сондықтан мамандарыңыз өніміңізді жақсы білетініне көз жеткізіңіз. Ешкім соқыр сеніммен ештеңе сатып алғысы келмейді.

Кез келген жағдайда, қандай сауда түрін жасасаңыз да, әрқашан әдепті болуды ұмытпаңыз. Клиентке қысым жасамаңыз, одан тез шешім қабылдауды талап етпеңіз.

Адам жай ғана күмәнданса өте жақсы. Содан кейін бірнеше жетекші сұрақтар, сауатты кеңес және сатып алу үшін уақытылы ұсынылған бонус таразы тасын сіз жаққа әкеліп береді.

Бірақ бұл – адамға шешім қабылдау үшін шынымен уақыт қажет болғанда жасалуы тиіс қадам. Ол жай ғана сізге келіп, тыңдап, мәміле жасай алмайды.

Клиент бәрін өлшеуі, өзі үшін беделді адамдармен кеңесуі, оған қандай шарттарды ұсынуға дайын екеніңізді таразылауы керек.

Сондықтан адамдарды саналы шешім қабылдау мүмкіндігінен айырмаңыз. Бұл – адамға ыңғайсыздық тудыруы мүмкін нашар мінез. Ал сіз үшін қарым-қатынастан кейін де жағымды әсер қалдыру өте маңызды.

Бірақ сізге «иә» деп жауап қатса, дереу мәміле жасау маңызды. Барлық қажетті құжаттар, келісімшарттар, шот-фактуралар алдын ала дайындалуы керек, ол қолыңызда болғаны дұрыс және кез келген қағазды ұзақ толтыру түріндегі қосымша манипуляциялар қажет емес.

Желідегі табысты «сатушыларға» назар аударыңыз. Әлемнің жетекші интернет-дүкендерінде түртіп қойып қана сатып алуға болады. Мұның бәрі оларды кәсіби мамандар жасағандықтан оңай жүзеге асады. Олар адамды тұсаулайтын тіркеудің әрбір жаңа кезеңі клиенттің өз шешіміне күмәндануына және одан бас тартуына тағы бір себеп екенін жақсы түсінді.

Сондықтан ешбір жағдайда соңғы кезеңді кешіктірмеңіз, өз қызметіңізді жүзеге асыратын адамдарды шаршатпаңыз.

### Сату модельдері

Қазір сатылымдар әртүрлі платформаларда жүзеге асырылады. Енді оларды жүзеге асыру үшін дүкен не-

месе қойма қажет емес. Тіпті клиентпен жеке кездесудің қажеті жоқ.

Көптеген сатылымдар автоматтандырылғандықтан, жүзеге асырылып отыр. Оларға директорлар мен сатушылар қатыспайды. Белгілі логистика, делдалдар, жеткізушілер бар және тек сіздің электрондық ресурсыңызда жақсы ұйымдастырылған интерфейс сатудың сапасына жауап береді.

Жалпы, сатудың негізгі бағыттарын көрсетуге тырыссаңыз, мына тізімге қараңыз:

- кездесу;
- телефон;
- пошта;
- әлеуметтік желілер;
- белсеңділік;
- хабарламалар;
- чаттар;
- боттар.

Бұл әртүрлілік сату менеджерлері үшін өте ыңғайлы болады. Өйткені адам факторы әрқашан маңызды.

Бүгінде ұялшақ, көпшіл емес адамның да табысты бизнес ұйымдастыруға мүмкіндігі бар. Ең бастысы, мұның барлығына толыққанды назар аударуға боларлық мысалдар жеткілікті.

Адамдармен жеке сөйлескенді ұнатпасаңыз, онда телефон арқылы сатуға назар аудару керек. Ол өзінің әлдеқайда тиімді екенін көрсетті және жетекші корпорациялармен бүкіл әлемде кеңінен қолданылып келеді.

Телефонды ұнатпайтындар бар. Солардың бірі болсаңыз, жақсы копирайтер жалдай аласыз және ол сізге қарапайым тарату тізімі арқылы клиент тарта алатын сатылым мәтіндерінің сериясын жасайды.

Әлеуметтік желілерде жарнаманы іске қосу мүмкіндігі қызығушылықтар, жас топтары, жыныс және басқа да көптеген критерийлер бойынша сүзгіден өткізіп, белгілі бір аудитория үшін бірден жұмыс істеуге мүмкіндік береді.

Жарты ғасыр бұрын сату мамандары мұндай бай құралдар жиынтығын армандаған да емес.

Айтқандай, ол бай құралдар жиынтығын асыра пайдаланбаңыз. Әрбір осындай сауда алаңында аудиторияға әсер етудің өз ережелері мен тетіктері бар екенін түсіну керек. Табысты сатуға бағытталғанымыз рас болса, ережелер мен тетіктерді де белгілеп алайық. Әйтпесе қызметінің алғашқы кезеңдерінде компанияның кәдімгі, пайдасыз спамға айналып кету қаупі бар.

Оқыту үшін материалдар, сценарийлер, дизайн түрлері жеткілікті. Instagram парақшасы өз ережелеріне сәйкес жасалған, әртүрлі әлеуметтік желілерде ішкі дәстүр мен шарттылықтары бар, сондай-ақ бизнесіміз арқылы жарқырап, интернет-ресурстар арқылы ауқымымызды кеңейткіміз келсе, ескеруіміз қажет жұмыс алгоритмдері анықталған.

Әрине, бұл тақырыптардың барлығы өте ауқымды. Иә, ешкім кез келген сатылым туралы толық білуге мұқтаж емес. Назарды классикалық арнаға аударуды

және тікелей байланыс кезінде жасалатын мәмілелер туралы толығырақ айтуды ұсынамын.

Жоғарыда айтылғандай, менеджердің **сыртқы келбеті** маңызды рөл атқарады. Онда баланс сақтау маңызды. Менеджер клиенттің жанында жай ғана тұрып, ештеңемен есте қалмайтын көлеңкеге айналмауы керек.

Сонымен бірге сату жөніндегі маманға тым көп назар аударып, экзотикалық, экстравагантты тұлғаларды таңдаған да дұрыс емес. Әрине, бизнесіңіз осындай имиджді назарға алмаса, олай істеудің қажеті жоқ.

Макияж, киім-кешек, аксессуарлар және жеке харизма клиенттің менеджерге деген көзқарасын қалыптастыра алады, сонымен қатар бүкіл компанияның жалпы идеясын біріктіреді.

**Қызметкерлер – ұйымыңыздың тұлғасы.** Клиенттің жалпы жағымды әсер алуы өте маңызды.

Адамдар дүкеннен үйіне қайтып келе жатып, сансыз витринаны, жазуды немесе басқа нәрсені емес, өзімен сөйлескен сатушыны алдымен есіне алады.

Сондай-ақ компанияңызда әлемдегі ең мықты мамандар жұмыс істеуі мүмкін екенін есте сақтаңыз, бірақ олар бірінші кездесуде жақсы әсер қалдырмаса, кейінірек бұл әсерді иелену өте қиын болады. Қалай дегенмен де, адамды киіміне қарап бағалайтындар көп.

Сондықтан сату жөніндегі гуру болғыңыз келсе, ұсақ-түйекке назар аударыңыз. Олар толық бейнені құрастырады.

Ал енді мен сату технологиясы тақырыбына тоқталсам деймін. Кездесулердің қалай өтетіні туралы әңгімені бастайық.

### Кездесу регламенті

Адам болашақты модельдейтін таңғажайып қабілетке ие. Адамдардың достармен алдағы кездесуді, ауа райы болжамынан келе жатқан дауылдың немесе әдебиеттегі эпикалық көріністің суретін елестетуі оңай.

Бірақ менеджер мен клиент арасындағы кездесудің сәтті болатынын болжау, керекті нәтиже бермейді. Бұл оқиға сіздің ойыңыздағыдай өтуі де, өтпеуі де мүмкін. Бірақ кем дегенде менеджер жиналыс жоспарын, яғни жиналыс тақырыбын түсіну, талқыланатын тақырыптар ретін ұсыну, нәтижені шамамен бағалау мәселесін дайындай алады.

Әрине, кездесу күткеніңізге қайшы келген кезде эксцесс болуы мүмкін. Мысалы, маған біздің компанияның клиенті скриптке бағынбайтынын айтты. Ол жалпы жоспарға сәйкес келмеді және басқа келіссөздер стратегиясын қарастыру қажет болды.

Болжаудың маңызы туралы көп айтылды. Клиентпен сәтті байланыс орнату үшін қандай жұмыс істеу керек екені туралы көлемді материалмен танысуға шақырамын.

*Кездесу регламенті:*

**1. Тақырып.** Бірінші кезең, яғни қаржыландырудың ең тиімді нұсқасын таңдауға, клиентпен келесі қадамды талқылауға және тіркеу үшін құжаттарды дайындауға мүмкіндік бар.

**2. Жоспар.** Кездесудің екінші раундында міндетті түрде негізгі мәселелерді талқылаңыз. Мысалы, қаржыландырудың шарттары мен қалауы, олардың мүмкіндіктері мен артықшылықтары.

**3. Нәтиже.** Соңғы кезең, нәтиже, төлем немесе кез келген басқа қорытынды материал болуы керек.

Лидтер секілді, **клиент те «суық», «жылы» және «ыстық»** болып бөлінеді.

«Суық» клиент бизнесіңіз туралы мүлдем білмейтін адамдар санатына жататынына қарамастан, олар – әлі де жұмыс үшін приоритетті болатын клиенттер тобы.

Маркетингінің қарыштап дамыған кезеңінде біз «жылы» және «ыстық» клиентпен қалай жұмыс істеу керектігі туралы көп айтамыз, бірақ «суық» клиент әрқандай жаңалықтарға қарамай болған, бар және бола да береді.

Жеті мыңнан аса сату менеджерін оқыта отырып, мен жұмыс тәжірибесі жоқ жаңадан келген «сатушылар» «суық» типте жақсы жұмыс істейді деген қорытындыға келдім. Тек оларды аздап жаттықтыру керек, оларға тәжірибе жинауға мүмкіндік беру керек – сонда сізде қарапайым жұмыс істеуді білетін маман пайда болады. Мұндай менеджерлерге «жылы» клиенттермен әрі қарай жұмыс істеу және олар үшін конверсияны артты-

ру оңайырақ болады. Сонымен, «суық» клиентпен байланысты тәжірибе болмаса, «ыстық» клиентпен жұмыс істей алмайсыз.

Сондай-ақ барлық «жылы» және «ыстық» клиенттер бір кездері «суық» типті болғанын ескеріңіз. Әрбір кәсіпкер клиенттік базаны кеңейтуге мүдделі және компанияңыз туралы әлі естімегендердің есебінен оның ауқымы ұлғаюы мүмкін.

«Ыстық» клиентпен жұмыс істеудің нюансы – олардың бизнеске деген көзқарасы сергек. Олар сіздің әрбір қозғалысыңызды, мінез-құлқыңызды бақылайды және өнімге немесе қызметке талап қояды. Сондықтан компаниядағы бизнестік үдерістерді кезең-кезеңімен нақты басқару қажет.

### **Телефон саудасындағы технология**

Телефонды сатудың өзіндік ерекшеліктері бар, олар ескерілуі керек. Кәдімгі қарым-қатынаста ақпараттың басым көлемін көрнекі түрде және вербалды емес коммуникация құралдары арқылы аламыз.

Телефонмен сөйлесуде әсер ету тәсілдерінің саны салыстырмалы түрде аз. Ал бұл жерде кәдімгі қарым-қатынаста қосалқы функциялар берілген әрекет бірінші орынға шығады.

Тікелей сөйлесетін кездегідей, вербалды емес компонент бар. Бірақ бұл ым-ишара мен сыртқы көрініске емес, тонға, қарқынға, дауыс тембіріне, интонацияларға, дұрыс бөлінген үзілістерге және семантикалық екпіндерге байланысты.

Дауысыңыз адамды бірден баурап алуы немесе үркітіп жіберуі мүмкін. Дауысқа сүйене отырып, тыңдаушы әңгімелесушінің бейнесін елестетеді. Ал егер бұл портрет жеккөрінішті болып шықса немесе сенім тудырмаса, онда сатылымда табысқа жету мүмкіндігі төмендей түседі.

Бұл ретте өнімді толық көрсетуге мүмкіндігіңіз жоқ, сондықтан шешендік өнеріңізге қойылатын талаптар арта бермек. Сіздің міндетіңіз – адамға өнім туралы жеткілікті түсінік беру, ал бұл – оңай шаруа емес. Мысалы, әңгімелесушіңіз кинестетик болса, онда ол сатып алу туралы шешім қабылдау үшін өнімді қолмен ұстап көруі керек. Бірақ дәл бұл – сіздің қолыңыздан келмейтін нәрсе.

Міне, осы кезде жұмысыңыздың тиімділігін арттыратын әртүрлі әдістер сізді құтқаруға келеді.

Телефонды сатуға көмектесетін бірінші нәрсе – **сенімділік**. Оның үстіне ішкі сезім ғана емес, сұхбаттасушыға дұрыс әсер қалдыра білу де маңызды.

Диктофонды алып, «суық» клиентпен сөйлесетін стандарт сөзіңізді жазып көріңіз, содан кейін оны тыңдап, сөзіңізді объективті түрде бағалаңыз, осы аудио-презентацияны естігеннен кейін өнімді өзіңіз сатып алар ма едіңіз?

Жоқ десеңіз, өзіңізге «өте жақсы» деген баға бергенше көп жұмыс істеу керек.

Сатуда мұндай термин бар: шешім қабылдаушы тұлға (ШҚТ).

ШҚТ – тек қана телефон сыманының екінші жағындағы адам емес. Көбінесе ірі мәмілелер туралы айтсақ, шешімді жоғары лауазымдағы адамдар қабылдауы керек. Дегенмен олардың шешім қабылдауын ұдайы күтіп отыра алмаймыз.

Әдетте ірі компанияларда маңызды емес қоңырауларды жоюға арналған қандай-да бір сүзгі болады. Сонымен, талқылау үдерісі қызметкерлер арасында иерархияның төменгі жағынан басталып, бірте-бірте негізгі фигураға жетеді. Осы уақытқа дейін ол белгісіз болады және барлық талқылау кеңсе менеджерлері арасында жүреді.

CRM жүйесінде «қоңырау шалынды» деген құсбелгісі болады, бірақ бұл қоңыраудың тиімділігін күтудің қажеті жоқ, өйткені сату менеджері ШҚТ-мен сөйлесуі керек.

Бірақ кез келген жағдайда, алдымен, ШҚТ-мен тікелей байланысу мүмкін болмайды, делдалмен ресми әңгімеден қаша алмайсыз, сондықтан өзара сыйластық диалогын жалғастыру, сенімді, сауатты, сыпайы және позитивті болу маңызды. Дауыс адамның көңіл күйін өте жақсы жеткізеді.

ШҚТ-мен сөйлескенде, аздап еркелей, позитивті дауыспен тіл қатыңыз, әңгімелесушіні шағын презентациямен, жоспармен және ынтымақтастықтан күтілетін нәтижемен қызықтырыңыз.

Бұл пункттер телефон скриптеріне жазылады, оларды менеджерлер оқиды және клиенттерге таныстырады. **Клиентті білетін менеджер ғана сатылым жасай алады.**

Қоңырау шалмас бұрын үш сұраққа жауап беріңіз:

1. «Мен кіммін?» – өзіңізді және компанияңызды сенімді түрде қысқа және анық таныстыру;

2. «Неге хабарластым?» – қоңырау шалудың себептері мен мақсаты туралы айту;

3. «Не пайда?» – әңгімелесушіні ынтымақтастықтың артықшылықтарымен таныстыру.

Ешбір адам өзіне пайдалы емес затты сатып алмайды. Ал сізге пайдалы нәрсе басқалар үшін әрқашан дәл сондай құндылық пен маңыздылыққа ие бола бермейді.

### **Клиентпен әңгіме**

Менеджерлердің негізгі мақсаты – лид-магнитті, яғни негізгі өнімді сату. Лид-магнитті көп сату ниетінің артында басқа өнімдерден айырылу қаупі туады.

Біз арзанырақ және басымдығы төмен өнімді «пайданы көбейту» деп атаймыз. КРІ-де «максимизаторларды» сатуды белгілеп, оның орындалуын бақылау қажет.

#### **Соғылған қоңырау стандарты:**

- Клиентті қарсы алудың корпоративтік стандарты.
- Олар біз туралы қайдан естіді: «Біздің компанияны сізге ұсынды ма?»
- «Сізбен қалай байланысуға болады?»
- Клиенттің әдеттегі қарсылықтарына дайындық.
- Қызмет құны туралы сұрақтарға жауап беру стандартын әзірлеу.

### **Телефон сатудағы лайфхактар:**

- Клиенттің толық аты-жөнін атаумен әңгіме бастаңыз.
- Әңгіме кезінде атын жиі атаңыз.
- Аралас құрмалас сөйлемді емес, жеңіл сөйлесу стилін қолданыңыз.
- Қоңыраудың негізгі сәттерін алдын ала ойластырыңыз.
- Артықшылығыңызды жатқа біліңіз.
- Мылжың болмаңыз. Әңгіменің 80 %-ы клиентке тиесілі, қалғаны – сауда менеджерінің сөзі.
- Комплименттерді орынды, елеусіз түрде айтыңыз. Негізгі нәрселерді емес, бірегейлікті атап өтіңіз.
- Тең болыңыз. Клиентті өзіңізден жоғары қоймаңыз.

### **Байланыс орнату**

Тікелей кездесуде сізбен сөйлескен кезде клиент «дамылдауы» үшін, әңгімеге дерексіз тақырыптарды енгізіңіз. Клиенттер ұсақ-түйек әңгімелерді ұнатады, бірақ ең бастысы – сату менеджерлерін әңгімені ұзақ-сонар талқыға және бір нәрсеге өз пікірін таңуға айналдырмауға үйрету.

Қамқорлығымдағы жандарға сабақ бергенде, белгілі адамдардың пікірін, танымал тұлғалардың, көшбасшылардың сөз тіркестерін немесе афоризмдерін қолдануға кеңес беремін. Дәйексөз міндетті түрде талқыланатын тақырыпқа қатысты болуы керек. Дәйексөзді мәтел сөздермен және нақыл сөздермен шатастырмаңыз.

### **Қажеттіліктерді анықтау**

Сөйлеспес бұрын клиенттің сұрағына қатысты сұрақ қойыңыз. Диалогты былай бастаңыз: «Сіз үшін ең жақсы нұсқаны табу мақсатында бірнеше сұрақ қоямын. Келістік пе?»

Осылайша, клиенттің позитив немесе, кем дегенде, ашық көзқарасын «бағдарламалап» алуға болады. Олай жасамасаңыз, бесінші сауалға келгенде клиенттер: «Менен жауап алып жатырсыз ба?» – деп ашуланып, сізді тоқтатады.

**Сұрақтар ашық, балама және жабық** болады. Диалогта клиент «иә» немесе «жоқ» деп жауап бермейтіндей, ашық сұрақтарды жиі қолданыңыз. Ашық сұрақтар арқылы клиент коммуникацияға тартылып, қажеттіліктерін анықтай алады. Балама және жабық сұрақтар мәміле аяқталғанда немесе қарсылықтарды бейтараптандыру кезінде қолданылады.

#### **Алдын ала даярланған сұрақтар:**

- Сіз үшін ең маңыздысы не?
- Идеалды жағдайды елестеттіңіз бе?
- Ұсынысты 10 балдық жүйемен бағалаңыз?
- Толығырақ айтып беріңізші?
- Бұрын қалай таңдадыңыз?
- Неге жолағыңыз келмейді?
- Сізбен ынтымақтастықты қалай бастауға болады?
- Біз барлық тармақтарды ескердік пе?

Клиенттің қажеттіліктері көбінесе сапа, бедел, ыңғайлылық, инвестиция және уақытты үнемдеу перспективасына айналады.

Мұнда тікелей тәуелділік пен қатаң тәртіп жоқ: біреуге уақытты үнемдеу керек, ал ол үшін артық төлеуге дайын, біреуге тек ыңғайлылық қажет, ал басқалар үшін өнімнің беделі ғана маңызды болуы мүмкін. Әркімнің қажеттіліктері әртүрлі. Өніміңіз көп жағдайда қандай орын иеленеді, оның қандай артықшылықтары бар: анықтап алыңыз және клиентке осы қасиеттер туралы айтыңыз.

**Қажеттіліктерді СПӨБ жүйесі негізінде анықтау.** Бұл жүйе Нил Рэхэмның «СПӨБ-сату» кітабында жақсы сипатталған. Бұл – сала мамандарына арналған жетекші кітап. **СПӨБ жүйесі мынадай:**

**С – Ситуациялық.** Қазіргі ситуацияны, яғни жағдайды білейік. Мысалы, клиенттің қанша тауары бар, оны қандай бағамен сатып алғысы немесе сатқысы келеді?

**П – Проблема тудырушы.** «Проблемалық нүктелерді» анықтаймыз, неге дәл қазір сату мүмкін емес екенін білесіз бе?

**Ө – Өндірушілік.** «Дертті» тереңдетейік. Сұрақ үлгісі: «Өнімді қазір сатпасаңыз, бизнесіңізге не болады?»

**Б – Бағыттаушылық.** Мәселеден шығудың жолын қадап айта отырып, бірге шешім табамыз. Ең бастысы – клиентке өтірік айтпау. Сатуда өтірік айту жақсылыққа әкелмейді.

**Өнімнің презентациясы мына принципке негізделген:**

**1. Сипаттамасы.** Өнімнің немесе қызметтің ерекшелігі туралы жан-жақты айтып беріңіз.

**2. Артықшылық.** Бәсекелесіңізден неңіз артық? Бәсекеге қабілетті компаниялардың атын айтып, олардың тікелей кемшіліктерін көрсете алмайсыз. Сату этикасын ұстаныңыз.

**3. Пайда.** Клиент қандай пайдаға кенеледі? Оны клиенттің өзі білмейді: оған транзакцияның барлық пайдалы элементтерін айтыңыз.

**Дәйектеу** назардың негізгі бөлігін алады және шешім қабылдауда катализатор болады. Бірқатар дәйек бар. Бәрін қолданыңыз дер едім. Бұл қабылдаудың түріне байланысты. Яғни әр адамға әртүрлі жағдай үстемдік етеді және әңгімелесушіңіздің қай типке жататынын бірден анықтай алмайсыз.

- **Сандар.** Психологияда «дискретті» деген атау берілген адамдар бар. Олар өздерінің эмоционалдылығы мен сезімталдығын жасырып, статистикаға, цифрлар мен фактілерге негізделген мәлімдемелерге басымдық береді. Компанияңыздың қаншалықты экспоненциалды түрде өсіп жатқаны, оның қанша қызметкері бар, жылдық табысы қандай, т.б. туралы айтуға тырысыңыз.
- **Сторителлинг** – клиентті өнімнің мағынасына батырудың жақсы әдістемесі. Өнімді адаммен

«дараландыру» үшін, сіз құрылу, сәттілік немесе қиындықтарды жеңу тарихын айта аласыз.

- **Ұсыныс** импульсивті шешімдер қабылдайтын және бірдей сатылым жасайтын адамдар үшін өте қажет. Сізге сілтеме жасайтындарға сілтеме жасаңыз. Сізді не үшін ұсынғанын және қандай пікірлер қалдырылғанын түртіп отырыңыз.
- **Визуализация.** Адамдарды сандар немесе ұсыныстар емес, сезім қызықтырса, визуализация маңызды. «Ақылдасуым керек» деп жиі айтады. Сатушы эмпаттық қасиетке ие болса, мұндай адамдармен байланыс орнатуға көмектеседі.
- **Қарсылықты жою.** Қарсылықтардың құрамдас бөліктері – эмоциялар мен сұрақтардың тууы. Айтпақшы, эмоциялар міндетті түрде негатив спектрінде көрінбейді, сонымен қатар позитивті эмоцияға да орын бар. Мұндай тандемде адамның қарсылықтары туады, ал сату менеджерінің міндеті – оларды лоялды жолмен жою.

Мұны істеу үшін, алдымен, клиентпен «сізді естідім», «сізді түсіндім және сізбен келісемін» деген сөйлемдер арқылы сыпайы түрде келісіңіз. Содан кейін нақтылайтын сауалға көшіңіз: «Толығырақ айтып беріңізші?», «Нені өзгерте аласыз?» Нақтылайтын сұрақтар қойсаңыз, клиент ашыла бастайды. Қарсылықтарды қабат-қабат аршу арқылы шындыққа жетесіз, ал клиент өзінің құпиясын ашқандай болады. Соңында, мәселенің жал-

ғыз шешімін ұсыныңыз. Мысалы: «Мынаны істесеңіз...», «Артықшылықтарды бірге зерттейік», т.б.

Сірә, ол коммуникациядан алшақтағысы келеді және «ойланамын» деген сылтау табады. Бұған жауап ретінде оны ұстауға тырысудың қажеті жоқ. Жабысқақтық барлық бұрынғы күш-жігеріңізді бұзады. Клиентті босатыңыз, біраз уақыттан кейін ол сізге өзі оралады.

### **Мәміле жасау**

Always be closing ережесіне назар аударыңыз, яғни клиент әрқашан «жабық» болуы керек. Доп әрқашан сенің жаныңда. Клиент: «Мен бұл туралы ойланамын», – дегенде, сіз ойлануға қанша уақыт кететінін білуіңіз керек, осы уақыттан кейін қайта қоңырау шалу мүмкін бе, адам осы кезеңде шешім қабылдай ма – анықтаңыз. **Әрекет пен сұрақтар әрқашан сату менеджерінен, сатушыдан туады.**

Мәміле жасалу кезеңінде шот-фактураларды, төлем үшін қашықтағы шот-фактураларды, т.б. қарапайым және жылдам жіберіңіз. Клиентті азаптамаңыз және сол арқылы әрекетті баяулатпаңыз.

Клиент сізге қоңырау шалғысы келетін кезді күтпеңіз, өзіңіз қоңырау шалыңыз және оны қызықтырыңыз. Клиентке екі, үш нұсқаны ұсыныңыз, бірақ ашық таңдау мүмкіндігін ұсынбаңыз, яғни екі нұсқаның ішінен ол ыңғайлысын таңдайды, бірақ клиент не қалайды деп

сұрасаңыз, ол өзінің таңдауын айтады. Ал ол сіз орындай алмайтын жағдайлар болуы мүмкін.

Аздап ажиотаж тудыру арқылы мәміленің өзектілігін байқатыңыз. «Бағаның көтерілуі мүмкін, сондықтан өнімді қазір алу тиімдірек секілді». «Көп ұзамай доллар көтеріліп қалатын шығар, өнім жаңа піскен бал күлшедей пышақ үстінен таратылып кететін сияқты». Сатып алу туралы шешім қабылдауға көмектесетін қолайлы сылтауды ойлап жүріңіз.

**Әрекетке шақыру.** Қайталап айтамын, клиент сізге қоңырау шалғысы келетін уақытты күтпеңіз, клиентке өзіңіз назар аударыңыз. Клиентке нұсқалар ұсыныңыз. Мысалы, «қолма-қол ақшамен немесе картамен төлейсіз бе?» «Курьермен жібересіз бе, әлде өзіңіз алып кетесіз бе?»

**СУ: Сатуды ұлғайту**

- Cross selling;
- Ұсыныстар;
- Сүйемелдеу.

**Сатуға дайын болу** – менеджердің міндеті, бірақ оны жұмысқа дайындау – жетекшінің міндеті. Скрипттерсіз жұмысқа дайындалу мүмкін емес. Бұл – кез келген сату менеджері үшін міндетті рәсім.

Бұл – бүкіл жұмыстың сценарийлік сипаттамасы, онсыз сату өкілдері мен ықтимал клиенттер арасында байланыс орнамайды.

Скрипттер әртүрлі формада болады және бір-бірінен ерекшеленуі мүмкін, өйткені адамдармен, серіктестермен және клиенттермен тиімді қарым-қатынас жасаудың қатаң белгіленген ережесі жоқ. Бірақ сату технологиясының элементі ретінде сценарийлер мақсатқа жетудің дұрыс жолы болып қала береді.

Скрипттерді суфлердің сыбыры деп емес, бағдар алуға болатын «жол картасы» ретінде қарастырыңыз, бірақ қажет болған жағдайда диалог күтпеген бағытта өрбісе, одан шегінуге болады.

Белгілі бір дәрежеде сату технологиясының көмегімен компанияның бизнестік үдерістерін максималды түрде автоматтандыруға болады, ал уақыт пен назарыңызды масштабтандыру сияқты басқа міндеттерге арнай аласыз. Сату технологиясын модернизациялау арқылы компанияңыздың табысына инвестиция саласыз және қызметкердің жұмысын жақсартасыз. Жақсырақ сату жолын ұйымдастырыңыз, әйтпесе бейберекеттік пайдадан алшақтатады.

Тиімді сату әдістерін жан-жақты талқылаған соң, қайтадан осы сатылымдарды жүзеге асыратын адамдарға назар аударуымыз керек.

Кез келген технологияны олақ қолға берсеңіз, ол мағынасыз және пайдасыз болады.

Дұрыс қызметкерді қалай таңдауға болады? Оны бизнесіңізге қалай бейімдеуге болады? Осы және басқа сұрақтар келесі модульде талқыланады.

**Үй тапсырмасы:**

1. Сауда байланыстарының бизнесіңіз үшін ең пайдалы үш түрін мына тізімнен алып, бір-бірден скрипт жазыңыз:

- Кездесу;
- Телефон;
- Почта;
- Әлеуметтік желілер;
- Іс-шаралар;
- Мессенджерлер;
- Чаттар;
- Боттар.

2. Сату өкілдерінің жұмыс кестесінен көп уақыт алатын міндетті тауып, оны тізімнен шығарып тастаңыз.

Жалықтыратын тапсырмалардан бас тарту өкіліңіздің клиентпен қарым-қатынас жасауына уақыт тауып қана бермейді, сонымен қатар оларды шаршатпайды да, ал шаршау – бағаланбау мен шамадан тыс жабығудың белгісі.

3. «Кездесу ережелері», «Клиентпен әңгімелесу», «Қарсылықтарды жою» және «Далелдеу» бөліктерін әзірлеңіз.

## 5-модуль

### «Қызметкерлерді іріктеу және бейімдеу»

*«Адамдарға ананы, мынаны жасауға бұйрық беру арқылы  
ғана әлденеге қол жеткізуге болатынына сенбеймін.  
Бейнелеп айтсақ, олармен бірге ескекті есу керек».*

*Гарольд Дженин*

Міндетін орындауы үшін командаға мотивацияны қалай беру керек екені туралы түсінікке ие болған соң, «қызметкерді қалай жалдау керек?» деген табиғи сұраққа жақындадық.

Кәсіпкерлер жоғары білікті мамандарды табуға мүдделі, бірақ бір мәселе бар, ондай мамандар бос отырмайды және әрқашан сұранысқа ие.

Жақсы кадр тапшылығы – нақты мәселе, оны шешу өте қиын, бірақ оны абсолютті деңгейге көтеріп, асыра сілтеп жіберуге болмайды.

Ең алдымен, дүрбелеңге түспеуге кеңес беремін және ешбір жағдайда маманды ешқайда жібермей жабысып ұстап қалу керек деп ойламаңыз. Ешкім де сізге жан-жүрегімен берілуге міндетті емес. Адамның бір компанияда жұмыс істеп, екіншісіне ауысуы қалыпты жағдай.

Біреу келеді, ал тағы бірі кетеді, бұл жағдаймен жиі бетпе-бет келіп отырсыз.

Біздің әлемде мамандар – негізгі ресурстардың бірі, ең маңыздысы болуы да мүмкін, сонда да адамдарды теңдессіз маман деп есептеуге болмайды.

*Ең бастысы – жақсы жасақталған жүйе, ондай мықты жүйе, ішінде қанша кадр өзгерсе де, жұмыс істейді.* Бүкіл бизнесті жалғыз өзі ұстап тұратын маман сізге ешқашан келмейді. Бизнес не болмаса өз бетімен өркендейді, не болмаса оған ешкім көмектеспейді.

Сонымен қатар адам сізге келе сала, бірден ісін дөңгелетіп әкете қоймайтын да жағдайлар бар. Кез келген жұмыс орны – жаңа жағдайлар, бейтаныс шарттар, бұйрықтар, құндылықтар мен қиындықтардан тұрады.

Осы орайда екі *заңды шартты* түрде атап өтуді маңызды деп санаймын: *сізге кез келген қызметкерге бейімделуге тура келеді, ал кез келген қызметкер сіздің бизнесіңізге бейімделуі керек.*

Жалпы табыс көп жағдайда бейімделу жылдамдығына тәуелді.

Басшы ретінде өзіңіз үшін ең бастысы – кадрлық өзгерістерге тәуелсіз, тұрақты жүйе құруға міндеттісіз.

Мұнда ішкі сүзгілеу жүйесі болуы керек, яғни қызметкерді таңдайтын жақсы мамандарыңыз болғаны дұрыс. Бастапқы кезеңде сізге сәйкес келмейтін және өзіңіз оған сәйкес келмейтін қызметкермен қоштасыңыз.

Бірақ маманның жаман немесе жақсы екенін қалай түсінуге болады? Неге сену керек?

Бұл модульде біз тек осы мәселелерді қалай шешуге болатынын айтамыз. Кадрлық істе вакансияға жауап берген мамандардың жарамдылығын бағалау әдістері, сондай-ақ жаңа маманды таңдауға арналған құралдар жинағы бар.

Ал біз назар аударатын бірінші мәселе: маман сізге қайдан келеді? Хабарландыру беріп, командаңызға қосылғысы келетін маманға қойылатын талаптар тізімін жариялайтыныңыз анық.

Бос орын туралы жазу кезеңі өте маңызды. Ол туралы ресми мәтін жазып қоя салмаңыз, өзіңіз іздеген кадрдың қандай екенін дұрыс түсіндірмесеңіз, сізге қажет адамға есігіңіз жабық; дұрыс түсіндірсеңіз, сізге қажет маманға есігіңіз ашық болғаны.

Бос орын туралы хабарландыруларда үміткерге шыныңызды айтыңыз. Ұсына алмайтын таңғажайып әлемге уәде бермеңіз. Бұл компанияның беделіне нұқсан келтіреді. Қазір жұмыс беруші ретіндегі сізге қатысты пікірін кез келген қызметкер интернетте жариялай алады және бизнес сапарыңыздың басында беделіңізге нұқсан келсе, салдары орасан болады.

Бос орынның хабарландыру мәтінінде көп сөз болмауы керек. Бос орынға адам табуда мәтінінің көлемі емес, нақтылығы маңызды екенін есте сақтаңыз. Оның үстіне, көптеген адам талаптардың ұзақ тізімінен бас тартады. Қалауыңызды жазғанда да нақтылықты ұмытпаңыз.

Үміткерлерден сізге не қажет екенін түсіну үшін өзіңізге қажетті ұстанымдарды тізімдейтін үлгілерді жасап көріңіз. Бұл қызметкерлердің қандай құзыреті болатынын жазыңыз.

Бұл кезеңде сіз қойған талапқа азды-көпті сәйкес келетін немесе көңіл бөліп, уақыт кетірмейтін, білім, басқа да критерийлер бойынша сәйкес келмейтін үміткерді анықтап аласыз.

Енді «**таңдау шұңғысына**» көшеміз. Үміткердің әрқайсысымен сұхбаттасуға тура келеді.

Еркін форматтағы сұхбаттарды құптамаймын, өйткені олар үміткерлердің қабілеттерін теңестіруге мүмкіндік бермейді. Біреу көп сөйлейді, келесі адам тұйық және қойылған сұраққа бір сарынды жауап қатады. Бұл мінез адамның жақсы немесе жаман маман екенін білдірмейді.

Сонымен қатар кейбір көп сөйлейтін адам бірнеше үміткерді таңдауға болатын уақытыңызды алып қояды.

Үміткерлердің жағдайды бақылауына жол бермеңіз. Мәселені өз қолыңызға алыңыз.

Сізге **әңгімелесу картасы** қажет. Бұл – жалпы, шаблон немесе скрипт сияқты дүние. Қазірдің өзінде дайындалған сұрақтар тізімінің арқасында барлық үміткермен бірдей тиімді жағдайда әңгімелесіп, олардың мүмкіндіктерін теңестіре аласыз.

Қызметкерді бағалаудың осындай объективті әдісі ғана көп сөйлейтін, ашық-жарқын маманды емес, ең жақсы маманды таңдауға мүмкіндік береді.

Әңгімелесуде сіздің өз уақытыңызды және оның әрбір минутын босқа өткізбеу керек. Алдыңызда кәсіби маман отыр ма, әлде кездейсоқ кадр ма – сұрақтар соны анықтауға бағытталуы керек. Ол әлі кәсіби бола қоймағанымен, әлеуеті зор маман шығар: сұрақтар арқылы соны анықтап алыңыз.

Сөйте тұра, адамдарға автоматты әдісті қолданбаңыз. Әңгімелесу – тест емес, сауалнама емес. Бұл сәттегі қарым-қатынас – сұрақтарға жауап беру ғана емес. Оның ішінде психологияның бір элементі болуы керек.

Кейбір адамдардың жеткілікті кәсіби тәжірибесі болмаса да, іштей оларға деген сенімділігіңіз туғанын байқайсыз. Бұл – жақсы белгі. Бұл үміткерлерді қарастырған жөн.

Сондай-ақ сіздің компанияңызға кіруге шынайы ниет білдіретіндерге назар аударудың мәні бар. Әлі жеткілікті кәсіби дағдылары жоқ шығар, бірақ оны дамытуға болады. Ал адам бойындағы шынайылық – үйретуге болмайтын қасиет. Ол – бар немесе жоқ.

Негізінде, мен көбінесе бір сезімді басшылыққа аламын: ХИМИЯ. Үміткермен әңгімелесу кезінде химия болса және ол адамда бір нәрсе бар екенін сезінсем, бүкіл әңгімем басқаша құрылады. Келіссөздерді бастаймын және басшыдан гөрі «сатушы» сипатында көрінемін. Мұндағы мақсатым – идея сату.

Кезекті бір жаңа жобаны қалай бастағаным есімде: құр идея бар еді, одан басқа түк те жоқ. Көзім оттай жанып: «Жігіттер, не болатынын білмеймін, бірақ бұл керемет болады, байқап көруге тұрарлық!» – дедім. Маған кім қосылғысы келетінін сұрадым. Үш адам мені қолдады, жоба керемет жасалды.

Содан кейін осындай үміткерлермен жұмыс істеуге көшеміз. Істі тағылымдамадан бастай аласыз немесе бірден штатқа аласыз – бәрі қалауыңызға байланысты.

Жұмыс қай жерде басталса да, адамды бірден бейімдеуге кіріскен дұрыс.

Бәрі дұрыс болса, сынақ мерзімінен кейін бейімделу және аттестаттау жоспары, яғни үміткер мен жетекшінің қадамдарын белгілейтін құжаттар жасалады.

Енді коммерциялық бөлімге тоқталайық, ол өз кезегінде сату және маркетинг бөлімдері, тұтынушыларға қызмет көрсету, байланыс орталығы және басқа да бөлімдерден тұрады. Дегенмен алғашқы екі бөлім («сатушылар» мен маркетологтар) арасындағы қарым-қатынасты үзу мүмкін емес. Олар бір-бірінен ажырамайды. Өйткені олар екі жағалауда қалса, онда маркетологтар: «Лидті әкелеміз, бірақ сатушы сатпайды», – десе, сатушылар: «Олар өте нашар лид әкеледі, сондықтан біз сата алмаймыз», – дер еді. Олар – таяқтың екі ұшы секілді.

Маркетолог таргеті арқылы клиент Instagram желіңіздегі директке жазғанда, сату менеджері оған сапалы және толық жауап беруі үшін қызметкерлерді жұдырықтай жұмылдырып жұмыс істеуге үйрету керек.

Көбінесе лидті жазады және іздейді, ал сатушылар нашар байланыс орнатады да, соның кесірінен сауда жүрмейді.

Мұндай жағдайдың алдын алу үшін қызметкеріңіз қандай болуы керек екені туралы түсінік қалыптасуы керек. Барлық қажетті қасиеттерді көрсетіңіз:

- сыртқы келбеті;
- білімі;
- сауаты;
- дағдысы;
- жұмыс тәжірибесі.

Ешкім қалауыңызды жүз пайыз қанағаттандыратын адамды табасыз деп айтпайды. Бірақ, кем дегенде, үміткер сізге сәйкес пе, жоқ па деген шешім қабылдауға болатын бағдарыңыз бар.

Рас, қиялдамаңыз деп бірден ескертемін. Бұл дүниеде идеал жоқ. Сондықтан өзіңізге қажет талаптар жасалса, олардың барлығы сіз тапқан адамда болады деп күтпеңіз.

Дұрысы, өзіңізге маңызды ең жоғары басымдықтарды анықтап алыңыз. Олар сіз үшін кілт болсын, ал қалғандары қалауыңызға байланысты, бірақ қосымша бонус секілді.

Қызметкерлерді іздеуге болатын бірнеше көздерді ұсынамын:

- HeadHunter;
- LinkedIn;
- Nur.kz сайтында жұмыс істеу;
- әлеуметтік желі;
- таргет;

- әртүрлі пабликтер.

Объективтілік осы тізімге соңғы опцияны қосқызды, бірақ оны қарастырмауға да болады.

Оның өте жақсы бір себебі бар. Бұл – тіпті таныс арқылы жұмысқа тұру мәселесі емес, туыстар мен достармен жұмыс тізбегін құру мүмкін еместігі туралы әңгіме.

Олармен қарым-қатынас жасаудың жеке контексті қазірдің өзінде бар, оны еңсеру қиын және мүмкін емес.

Бизнес пен жұмыс шартында бұл жұмыстың өзіне де, адамдар арасындағы қарым-қатынасқа да қолайсыз әсер етуі мүмкін.

Жалпы, әділдік қашан да керек. Құзыреттілігі сіздің қажеттіліктеріңізге сәйкес келетін қызметкерлерді ізде-сеңіз, таныстарыңыздың тар шеңберінен гөрі әлдеқайда кең таңдауға ие болғаныңыз жөн.

Үміткерді тіркегеннен кейін, оның даму жүйесін қосыңыз. Кез келген қарапайым адам өсуді қалайды. Бұл – біздің бойымызда бар табиғи тілек. Динамикасы жоқ тәртіп тоқырауға әкеледі, оның артында өзіне және өмірге қанағаттанбау мінезі көрінеді.

Адамның бұрынғы жұмысынан неліктен кеткенін білу үшін жүздеген әңгіме жүргіздім. Көпшіліктің жауабы: «адамдар жалығып кетеді». Бұл жағдайда ақшаның көп мөлшері ынталандырмайды. Ерте ме, кеш пе – адам «шаршап кетеді».

Қызметкерді жеке және кәсіби тұрғыдан дамыта отырып, сіз оның құзыреттер кешеніне әсер етесіз.

Бұл өте жақсы. Өйткені өзіңізге барлық жағынан сай келетін дайын маман ешқашан көшеден келмейді. Ал компания ішінде дағдысы мен қасиеті сіздің қажеттіліктеріңізге толық сәйкес келетін адамды тәрбиелеу – үлкен перспектива.

Өкінішке оқарай, бизнесмендер, керісінше, өз кәсіпорнының табалдырығынан білікті, білімді адам ағтайды деп күтеді.

Осылайша, олар жақсы қызметкерлерді күтіп отырмай, оны белсенді тәрбиелеу керегін түсінетін кәсіпкермен бәсекелестікте жеңіледі. **Қызметкердің құзыреттілік картасын** елестетіп көріңіз: ол оның кәсіби, жеке және корпоративтік құзыреттерін көрсетеді.

Мысалы, адамның корпоративтік құзыреттері нашар көрсетілген немесе көрсетілмеген. Ол негізінен – командалық ойыншы емес.

Корпоративтік рухты көтеруге өзіңіз жауаптысыз. Қызметкерлер арасындағы байланысты нығайтыңыз, бірлескен пікірталас өткізіңіз, бетпе-бет кездесіңіз немесе тимбилдинг жасаңыз, өйткені бәріміз үлкен және мағыналы нәрсенің бір бөлігі екенімізге сезінгіміз келеді.

Егер қызметкерлердің бірінің білімі нашар болса және клиенттер мен серіктестер бұл туралы наразылығын айтып, бас тартып жатса, мотивация жүйесін енгізетін уақыт келді, қызметкерге өзін маман ретінде ғана емес, сонымен қатар тұлға ретінде де қарастыруға мүмкіндік беріңіз.

Кем дегенде, компания есебінен курстан өтуді ұсына аласыз немесе себепсіз әлде себеппен кітап сыйға

тартыңыз. Мысалы, мен қызметкерлеріммен бірге тренингтерге жиі қатысамын, курстардан өтемін.

Бұл адамға «қайта күш беріп», ынталандыруы мүмкін.

Командамен «байланыстан» жеке мотивация алдым. Демек, жұмыс істемей-ақ, белгілі бір мағынада жұмысқа әсер ету мүмкіндігі бар. Кәсіби құзыреттерді ұштаңыз, жаңа сату әдістерін үйреніңіз, CRM-мен жұмыс істеңіз, клиентке бағдарлану мәселесіне немесе тәртіпке назар аударыңыз.

Қызметкерлеріміздің біліміне, дағдыларына және жеке қасиеттеріне инвестиция салсақ, барлық салада дамуға үлес қоса аламыз. Ең бастысы – бағытты белгілеп, мақсатқа қарай жылжу.

Қызметкерлер, қайталаймын және қайталаудан жалықпаймын – тірі адамдар. Олардың ойы жұмысқа ғана емес, сонымен қатар жеке мәселелерге де алаңдайды, ал жүрегін түрлі сезім тербейді. Бұл – адамды роботтан ерекшелендіретін сипат.

*Адами капитал – болашақтың басты сапасы.*

«Ертеңгі күн» қаншалықты автоматтандырылса да, роботтар мен машиналар ешқашан эмпат болуды үйренбейді. Адамдарға әрқашан қажет болатын басқа қасиеттердің арасында мыналар бар:

- мінезінің беріктігі;
- өзін өзі бақылау;
- жігер;
- әлеуметтік интеллект;
- алғыс;
- оптимизм;

- қызығушылық.

Ақша бұл қасиеттерді ұштай алмайды, ақша бар болғаны таңертең ерте тұрып, кеңсеге келуге ынталандырады. Бұл – **материалдық ынталандыру**, егер адам басқа экологиялық таза, қызықты еңбек жағдайларына тартылса, ол ынталандырудан бірден бас тартады.

Сондықтан аты шулы индивидуалды көзқарас соншалықты маңызды, қызметкеріңізге бағынышты ретінде емес, өзіңіз сияқты қарапайым адам ретінде жүгіну үшін ресми және формалды шеңберден шығып көріңіз.

Ойлап қараңызшы, жақсы ақша төлесе, бірақ ұзақ уақыт қысымда жүрсеңіз, әлдене істейсіз бе? Бұйрықтарды орындағаннан бөлек, іштей әлденені қалай аласыз ба? Толық сеніммен, сіз үшін жауап беруге рұқсат етіңіз.

Мұнда **табиғи мотивацияны дамытуға мүмкіндік жоқ. Материалдық емес ынталандыру нағыз табыстың көзіне айналады және қызметкер таңдауда көмектеседі.**

Адам бос орынды көреді, үлкен сомаға қызығады және бірден шаттана түсіп: «Ақша деп осыны айт!», – дейді іштей немесе мұны дауыстап айтуы да мүмкін. Ол бір жыл, екі, тіпті бес жыл жұмыс істейді, бірақ тек басшылықтың бұйрығымен қарапайым тапсырмаларды орындайды, содан кейін: «Бұл сомадан әлдеқайда артық табатын уақыт жетті, мені мұнда ұстайтын ештеңе қалмады», – деп ойлайды, жұмыстан босату туралы өтінішінде де осы себепті көрсетеді. Жалақы реакция

тудырады, ал ынталандыру мүмкіндіктер мен жағдайға жол ашады.

Жұмыс туралы хабарландыру жариялағанда үш нәрсеге дайындалуыңыз керек:

- бос лауазымға SMS, E-mail немесе қоңырау арқылы жауап бергенде, жұмыс туралы толығырақ айтып беріңіз, үміткермен оның жоспарлары туралы аздап сөйлесіңіз;
- жоспарланған әңгімелесуден бір күн бұрын оны SMS, E-mail немесе қоңырау арқылы хабардар етіңіз;
- әңгімелесу күні іс туралы толығырақ айтып беріңіз, жұмысқа көбірек қызығуына жол ашуға тырысыңыз.

Жұмысқа қабылдау технологиясында істі, ең алдымен, **профильді сипаттаудан** бастау керек. Осы сипаттамада өз командаңызда қандай адамды көргіңіз келетінін жазыңыз.

Екіншісі – **бос орынды сипаттау**.

Ол мәтінде бизнес туралы ақпарат беріп қана қоймай, сонымен қатар компанияның саясаты мен философиясын, рухы мен бағытын көрсеткеніңіз жөн. Бұл артық болып көрінуі мүмкін, бірақ, тәжірибеден байқалғандай, ең жақсы қызметкерлер – сізге қажетті жұмысты қалай орындау керектігін білетіндер емес, рухы, көңіл-күйі және құндылықтары жағынан сізбен үндес қызметкерлер.

Статистикалық мәліметтерге сәйкес, бос жұмыс орындарын сейсенбі немесе бейсенбі күндері, шамамен таңғы сағат 10-да жариялаған дұрыс. Кейде мұны мере-

кеге дейін жасауға болады. Жарияланған күннен бастап тура бір апта бойы, сағат 15:00-де байқау өткізіңіз.

Тағы бір ұсыныс – **бірнеше адамды жұмысқа алу керек.** Иә, соңғы шешімді тек басшы немесе HR-менеджер қабылдайды.

Дегенмен HR-менеджер де әріптестерінің көмегіне жиі мұқтаж болады. Мысалы, HR-менеджерлер IT саласында білікті бола бермейді. Олардың бағдарламалау бойынша жоғары білімі жоқ болғанымен, негізгі ұғымдар мен терминдерді жақсы меңгерген болуы мүмкін.

Ал қызметкерді жалдау үшін бұл жеткіліксіз.

Демек әңгімелесу кезеңдерінің бірінде HR-менеджерлер тест тапсырмаларын әзірлеу үшін бөлімдерге үміткерлерді жібереді немесе қызметкер іздестіріліп жатқан бөлімнің өкілдерінің бірін шақырады және ең құзыретті адамның үміткермен қосымша әңгімелесуін сұрайды.

Әдетте ол негізгі әңгімелесуге қарағанда формалды емес, қысқа және қарапайымдау болады, бірақ ол үміткердің қолайлы немесе жарамсыз екені туралы кепілді түсінік береді.

Әрине, мұндай жағдайға барлығы дайын емес, тек IT-әлем өкілдері әңгімелесудің мұндай әдісіне таңданбайтын шығар. Ал басқа кәсіп пен жұмыс саласы өкілдері басқа тәсілді қолдануы мүмкін.

Бұл жердегі жалпы фактор – **күтпеген жағдай мен стресстің эффектісі.** Кез келген жұмыс адамның осы сипатын сынайды, бұл фактіні жасыру немесе мойындамау – ақымақтық.

Сондықтан үміткерде осы сапаның бар-жоғын алдын ала тексеріп алу маңызды. Барынша дұрыс жол таңдасаңыз, үміткерлер арасында байқау өткізіңіз.

Сайыстың бірінші кезеңі – **танысу**. Екіншісі – **жеке құзыретке қатысты әңгіме**. Үшінші кезең – **кәсіби құзыретке арналған әңгіме**.

Бір бос орынға, кем дегенде, үш адамды қабылдайсыз, өйткені бейімделу және аттестация кезінде олардың біреуі кетеді. **Таңдау неғұрлым көп болса, бизнес үшін соғұрлым жақсы**.

Адамдар жұмыстан компанияңыз туралы бірдеңе біліп алған соң кетеді деп адаңдаудың да қажеті жоқ. Бірге жұмыс істейтін қызметкер үлгілі қызметкер болмаса ғана алаңдауға болады. **HR-менеджер – команданың айнасы**. HR-менеджеріңізге қараңыз.

Командаңызда дәл сондай адамдар болғанын қалайсыз ба? Қаласаңыз, оған мың алғыс. Күмәніңіз болса, не істеу керектігін өзіңіз білесіз деп ойлаймын.

### ***РАЕІ коды. Адизес әдісі***

Қызметерді басқару саласындағы сұрақтар әрқашан бірдей болып келеді: «Жақсы сатушыны қалай таңдауға болады? Сатылымды жоғалтпай, сату жөніндегі топ-менеджерді жетекшіге ауыстыруға бола ма?»

Осы және басқа да бірқатар сұрақтарға израильдік бизнес-кеңесші, кәсіпкер, менеджмент және тұлғалық даму туралы кітаптардың авторы Ицхак Адизес жауап береді. Ицхак Адизес қоғамда «басшылықтағы Менделеев» деген атқа ие. Сондай-ақ ол бүкіл әлемде

қолданылатын авторлық техниканы жасаған. Ол **РАЕІ** коды немесе **Producer, Administrator, Entrepreneur, Integrator** деп аталады. Менеджер немесе жетекші орындауға тырысатын төрт рөл: нәтижелерді өндіруші, администратор, кәсіпкер және интегратор.

Бұл жүйедегі *өндіруші* – міндетті рекордтық мерзімде аяқтау мақсатын көздейтін адам. Бұл ойыншы нақты нәтижелерге бағытталған және мақсаттарды үйлестіреді.

*Администратор* өзінің міндеті ретінде жұмыс үдерістерін оңтайландыруды, өткенді бағалауды және жұмыстың барлық жүйесін үйлестіруді қарастырады. Ол тапсырмалар мен мақсаттардың өзін емес, тапсырмаларды орындаудағы дәлдікке мән береді.

*Кәсіпкер*, нәтиже өндіруші сияқты, мүмкіндіктерді бағалай отырып, перспективаларды көреді. Оның негізгі құралы, ынталандыру және үйлестіру объектісі – жаңа идеяларды тудыру. Сондықтан кәсіпкер мүмкіндіктер призмасы арқылы ойлайды.

*Интегратор* ыңғайлы, экологиялық таза жұмыс ортасын құруға бағытталған, ол жұмыс үдерістерін ыңғайлап, қызметкерлер арасында дұрыс байланыс орнатады. Интегратор адамдарды біріктіреді.

Қандай-да бір басшы РАЕІ кодындағы әрбір адамның параметрін қанағаттандыра ала ма? Әрине, жоқ.

Мұның бәрін бір менеджер жасай алады деп сену – утопия. Дегенмен командада өзінің жеке табиғаты мен кәсіби көзқарасы бойынша осы құзыреттердің кез келген түріне сәйкес келетін адамдар әрқашан бола-

ды. Сондықтан мұндай адамдарды анықтап, ұжымға біріктіру мүмкін және қажет.

Дәл қазір жауап беріңіз, сіздің компанияңызда кім кімнің рөлінде?

Көмек:

Р – сіз немесе өнімді жасайтын техник.

А – бухгалтеріңіз.

І – HR-іңіз.

Е – дәл сіз және «сатушыларыңыз».

Егер сіз барлық жерде жүрсеңіз, апат сигналын қосыңыз! Өкінішке орай, жақын арада жүйкеңіз сыр береді.

### **Қызмет көрсету стандарттары:**

- Амаңдасу;
- Қажеттіліктерді анықтау;
- Шешімдерді ұсыну;
- Мәмілені аяқтау;
- Эмоционалды бақылау;
- Сыртқы келбет;
- Жұмыс ортасы.

### **Қызмет көрсету стандарттарын әзірлеу кезеңдері:**

1. Компанияның миссиясы мен құндылықтары.
2. Сапалық зерттеулер.
3. Mystery Shopper стандарттарын орындаудың нәлдік қысқаруы (қызмет қаншалықты бейімделгенін түсіну үшін құпия сатып алушыны іске қосамыз).

Сынақ кезеңінен өткеннен кейін және оның барысында менеджер қызметкерді **КРІ, конверсия, сату жоспарын және тәртіпті орындауы бойынша бағалайды.**

1980 жылдары General Electric бас директоры Джек Уэлч қызметкерлерді өнімділік санаттары бойынша бөлу жүйесін сипаттады. Сонымен, «20-70-10» жүйесі ең өнімді жұмыс істейтін қызметкерлердің 20 %-ына, орташа өнімді қызметкерлердің 70 %-ына және тиімділігі ең аз 10 %-ына компанияның қажеттілігін сипаттайды.

Кейінірек жүйе **ABC-players** деп өзгертілді.

Компанияларымда аталған құралдарды енгіздім және осы әдістер мен жүйелерге сәйкес командамен жеті жылдан аса уақыт жұмыс істеп келемін.

Команда тиімсіз және біліксіз қызметкерлерден тұрса, компаниялар зардап шегеді және олардың компанияда болуы үшін жауапкершілік әрқашан басшының мойнында, өйткені «балық басынан шіриді».

Осындай сыни жағдайлар мен тұжырымдарды болдырмау үшін бірнеше, дұрысы барлық ұсыныстарды қолданыңыз, одан «бұрын» және «кейін» әсерін бағалаңыз. Нәтижелер сізді таңғалдыратынына сенімдімін.

Енді қызметкерді қалай таңдау керектігі туралы идея бар кезде, ауқымды мәселеге көшудің уақыты келді. Жеке командаңыз бар. Олар іске кірісуге әзір.

Іске тек түйсік арқылы кірісуге болмайды. Мақсатыңызға жету үшін қалай әрекет ету керектігі туралы идея болуы керек. Ал енді келесі модульдің «Маркетинг стратегиясы» тақырыбына көшеміз.

**Үй тапсырмасы:**

1. Кәсіпорынның ұйымдық құрылымын құрастырыңыз.
2. Қызметкерлердің құзыреттілік карталарын әзірлеңіз.
3. Бос жұмыс орындарының мәтіндерін жазыңыз.
4. hh.kz сайтында таңдау шұңғысын жасаңыз.
5. Сұхбат карталарын жасаңыз.
6. Қызметкерлерді бейімдеу жоспарын, сынақ мерзімі кезіндегі және одан кейінгі бағалау жоспарын дайындаңыз.

## 6-модуль

### «Маркетинг стратегиясы»

*«Оларға сапалы өнім беріңіз.  
Бұл – жарнаманың ең жақсы түрі».*

*Милтон Херши*

Басшылар немесе менеджерлер аудиторияның назарына ие болуға тырысқанда жиі кездесетін қателіктерге жол береді. Олардың бар маркетингі жарнамаларды жіберумен шектеледі.

Мен бұл тәсілді жеткіліксіз деп санаймын. Лидті күтумен жұмыс күнін өткізудің мәні жоқ, ал аудитория сол үнсіз қалпында қалады.

Ұзақ мерзімді және үлкен жетістікке мүдделі табысты компаниялар жеткілікті кепілдік беретін сенімді және тиімді әдісті қажет етеді. Соңдықтан маркетинг стратегиясын байыппен қабылдауыңыз керек.

Маркетинг стратегиясы – кез келген бизнестегі ең шығармашыл сәттердің бірі. Оның аясында біз үнемі бір нәрсені ойлап табуымыз керек:

- тәсілдерді өзгерту;
- клиенттердің сұраныстарына бейімделу;
- бірегейлігімен баурау;
- бәсекелестермен диалог құру.

Маркетинг бизнесті құрудың маңызды қабаттары арасында, коммуникация мен сату аналитикасының арасында іске асады.

Мамандық контекстінде маркетингті тез үйренуге болады, бірақ оны бірнеше жылдан кейін ғана кәсіби деңгейге жеткізе аламыз. Жалпы маркетинг стратегиялары ұзақ ойынға арналған.

Маркетингті зерттеу – қызық және шексіз.

Стратегиялық маркетинг мамандығын қарастырып, оны игеруді ұйғарған бойда маркетингке жаңа көзқарас қалыптастырдым.

Бұл тарауда функционалдық маркетингті қалай құру керегін, қандай қателіктердің алдын алуға болатынын, нені ескеру керегін үйренеміз.

Маркетингтің негізгі мәселелері:

- Жұмыс үдерістерін түсінбеу;
- Функционалдылық туралы түсініктің болмауы;
- Заманауи технологиялар (Digital маркетинг/контент маркетинг) тақырыбында кәсіби білімнің болмауы;
- Мақсатты аудиторияны түсінбеу;

- Маркетинг пен сату арасындағы алшақтық;
- Маркетинг жүйесінің тиімділігін бағаламау және КРІ көрсеткіштерінің болмауы.

Бір жақсысы, көптеген digital маркетингтер фрилансер ретінде болса да, компанияға мүмкіндігінше үлес қосуға тырысады.

Бұл кең тараған «жетістіктің» жалпы үрдісіне байланысты ма – білмеймін, бірақ көшбасшы ретінде мен мұндай ұмтылыстар мен жұмыстағы адалдықты бағалаймын.

Дегенмен маркетингтер менеджерлер жасаған сатылымдар немесе қоңыраулар санына жауапты емес екенін есте сақтаңыз. Маркетингтер мүлде басқа міндетке ие: олардың міндеті – шарттарды қамтамасыз ету және сату деректерін талдау.

Сондықтан маркетинг бөліміне КРІ құжаты ұсынылуы керек.

Бүкіл посткеңестік кеңістіктегі ең үздік маркетингтер – Игорь Маннның маркетинг бойынша көптеген кітаптары бар, сатып алуға кеңес беремін.

Маннның сүйікті және іргелі ережелерінің бірі – маркетингтің функционалдылығы мынадай болып бөлінеді:

- Тарту;
- Даму;
- Ұстау;
- Қатысу.

Жалпы, бұл – ұсыныстың белгілі бір аудиторияға бағытталғаны туралы және жай ғана абстрактілі бұқараға бағытталған ұсыныстың не екенін түсіндіретін әңгіме.

Көбінесе маркетинггерлердің негізгі жұмысын көреміз. Айталық, клиентке қандай-да бір жақсы идея ұсынуға болады. Әдемілеп қапталған, ұсынылған, клиенттің көңілінен шығуға дайын идея. Бәрі жақсы сияқты, бір «бірақ» бар.

«Бірақ» бұл ұсыныстың нақты адресаты жоқ. Идея ешқайда кеткен жоқ. Ал жоқ жерден жауап бола ма? Сізге клиент болуға шынымен мүдделі қанша адам бұл ұсыныс туралы біле алады? Бұл жағдайда адам қанша қаласа да, мұны білу мүмкін емес.

Нәтиже – ресурстарды ысырап ету және күмәнді өнім.

Бірақ басқа жолы бар. Мақсатты аудиторияңызды (МА) анықтаңыз. Бұл өнімді кім үшін жасап жатқаныңызды өзіңізден сұраңыз. Ол адамдар неше жаста, олар неге тәуелді, неге қызығады, олар неден бойын аулақ ұстағысы келеді?

Жақында өзім үшін тағы бір психологиялық жолды анықтадым: мақсатты аудиториямның барлық шектеуші көзқарастарын табу және оларды шешу кезінде нәтиже беру керек. Оны қолдана бастадым, нәтижесіне қуаныштымын. Бұл жолды да байқап көріңіз: ол бәріне сәйкес келеді. Instagram парақшамда осы тақырып туралы қызық эфир бар.



*Менің Instagram-дағы @ainur.rakhimova.offi парақшама тіркеліп барлық жаңалықтардан хабардар болыңыз*

Іс күрделі болып көрінуі мүмкін. Бірақ іс жүзінде бәрі өте қарапайым. Қандай өнім жастарға арналғанын, тек әйелдерге жарамды екенін, бай адам не сатып алатынын, т.б. жақсы түсінеміз.

Жалпы, кез келген өнім немесе тауар оған қызығатын адамдарды азды-көпті анықтауға мүмкіндік беретін кейбір сипаттамаларға ие. Музыкалық аспаптар музыканттарды қызықтырады, ал табысы жоғары адамдар антиквариат сатып алады. Клиентіңіздің портретін дәл осылай оңай бағалай аласыз және жасай аласыз.

Кейбір жағдайларда толыққанды зерттеу, сауалнама жүргізу орынды. Ол бірден екі нәрсені ашады. Біріншіден, клиенттің қайсысы сіздің өніміңізге ең адал екенін анықтаңыз. Екіншіден, ұсынысыңыздың қандай

аспектілері тұтынушылардың наразылығын тудыратынын анықтаңыз. Бұл бұрыннан бар нәрсені жақсартады.

Даму үшін түпкі мақсатты көру керек. И. Манн жоспарларды былай құрастырады:

- Салқын, жылы, ыстық өтінімдер бойынша;
- Трафик жоспарлары;
- Тапсырысқа/сатуға арналған конверсия жоспарлары;
- Түрлі байланыс арналары бойынша лидогенерация жоспарлары;
- Клиенттің LTV жоспарлары (Lifetime Value – пайдаланушы онымен жұмыс істеген барлық уақыт ішінде әкелетін пайда) және клиенттен түсетін жалпы кіріс.

**Бизнес және өнімді қаптау. Клиентпен байланыс нүктелерінде жұмыс істеу**

*Брендбук.* Ең бірінші қадам.

Брендбук клиентке брендіңіздің қалай жұмыс істейтінін, оның негізгі элементтері қандай және брендіңіздің негізгі мақсаты не екенін түсіндіреді.

Брендбук әрбір маркетингтік науқанға, байланысқа және өнімге/қызметке әсер етеді. Олар сіздің брендіңіздің барлық аспектілерін қамтитын стратегиялық ұсыныстар сияқты.

*Қаптама.* Бұл – тұтастай алғанда сіздің өніміңіз.

Қызмет көрсетсеңіз де, оны мың ұсыныстың бірі сияқты қылмай, қаптамамен ұсынуға болады. Қызметіңіз-

бен сыйлық сертификаттарын ұсынған кездегідей әрекет етуіңіз керек.

Мысалы, Business Growth Center және мен сізге қызмет көрсетеміз. Мен өнімді қаптадым: сіз логотипімді, осы курсты, веб-сайтты, мені, кеңсемізді, жарнаманы, Instagram-ды, т.б. көресіз. Жоғарыда аталғандардың барлығы бір-бірінен тәуелсіз жұмыс істей алады, бірақ олар бірге қызмет көрсету формасын құрайды, яғни қапталған.

Төменде қаптаманың негізгі элементтері берілген. Сізде бұл бар ма – ойланыңыз.

- Online, offline-арналар;
- Фирмалық стиль;
- Ұрандар, қаріптер, түстер палитрасы;
- Тауарларды тіркеу.

Брендбукке үнемдемеңіз, өйткені ол сіздің брендіңіз бен беделіңізге жауапты, оны сіз жай ғана сатып ала алмайсыз. Алдымен, бедел үшін сіз еңбектенесіз, содан кейін бедел сізге жұмыс істейді.

*Брендіңізді анықтау мақсатты аудиториямен жеке деңгейде байланысуға көмектеседі.*

Тұтынушылар танитын, және сенетін біртұтас және дәйекті арнаны құра отырып, көп салалы арналарыңызды біріктіретін бренд қажет. Мұны істеу үшін қандай брендинг элементтері мен стратегиялар қажет екенін түсіндіру үшін мынаны ескеріңіз: *Брендинг негізі түс, стиль, қаріп және логотиптің үйлесіміне негізделген.*

Сіздің ойыңызда бренд кейбір компаниялардағыдай идея немесе имидж болып қалуы мүмкін, бұл туралы

айтқан кезде, компанияның белгілі бір қызметі, сондай-ақ брендпен эмоционалды байланыс еске түседі. Осылайша, бренд физикалық сипаттамалармен ғана емес, сонымен қатар тұтынушылардың компанияға немесе оның өніміне қатысты сезімдері арқылы жасалады. Физикалық және эмоциялық хаостың бұл тіркесімі атқа, логотипке, визуалды сәйкестікке немесе, тіпті жеткізілетін хабарламаға ұшыраған кезде пайда болады.

Патшаны патша қылатын – айналасындағы ақсүйектер, ал өнімді маркетингтер мен сатушылар нарыққа шығарады. Бұл адамдар сіздің брендбүтіңізге сәйкес келуі керек. Сырт келбеті көрнекті, сауатты сөйлейтін, өзі ұстамды және жағымды болуы керек.

Өз брендiңізді жасаған кезде, кітап жазғандай немесе ескерткіш тұрғызғандай боласыз – кітап, стела және бренд ғасырлар бойы өмір сүре алады.

Мысалы, Air Astana белгілі бір ережені жасап қойған. Басқа әуе компаниялармен ұшатын шығарсыз, бірақ оларды жиі салыстырыңыз, яғни осы немесе басқа әуе компанияларының бренді туралы айтуды ұмытпаңыз.

*Сапалы өнімді ұсыныңыз, оның соңын ала жақсы бедел, жарқын естелік қалыптасады.*

Нарық сіз туралы ойласын. Ол үшін клиенттің сізді табуы керек кездегі кезекті қадамдары туралы сіз ойланыңыз. Бұл оған қаншалықты оңай болуы мүмкін?

Клиент қандай қадамдардан өтуі керек екенін ойластырайық:

- компанияңыз туралы бір жерде есту;
- ұсынысты бағалау және оған қызығу;

- контактіңізді табу;
- кездесу үшін қоңырау шалу;
- келу және өтініш қалдыру.

Көріп отырғаныңыздай, алда әлі ұзақ жол бар. Әрбір қадамның еркін, жеңіл және сабырмен жасалғаны өте маңызды.

Бір жақсысы, мұның барлығын жүзеге асыру клиентке қаншалықты оңай болатыны сізге байланысты. Сіздің міндетіңіз – максималды жайлылық пен ыңғайлылықты қамтамасыз ету.

Осы орайда жеке тәжірибемнен бір оқиғаны айтып беремін.

Біздің команда уақытша онлайн форматқа көшкен кезде, бас кеңсені пайдалануды тоқтаттық. Бұл – шығындарымызды оңтайландырған логикалық қадам.

Біздің үлкен қателігіміз – клиенттің бізбен қалай байланысуға болатыны туралы ақпаратты жеткізудің жолын таппадық.

Соның кесірінен ықтимал клиенттердің бірі үлкен қиындықтарға тап болды. Басқалар сияқты, ол да бізді орталық кеңседен табуға тырысты, онда, әрине, ешкім жоқ еді.

Есесіне, кеңседе бізге Instagram арқылы хабарласуға болады деген хабарландыру бар еді. Клиент сату жөніндегі менеджерімізге хат жазып, бізді қайдан табуға болатынын сұрады. Ол оған байланыс жолдары мен жаңа кеңсенің мекенжайын берді.

Клиент ақыры бізге жеткенде бірінші айтқаны: «Құдай-ай, қанша уақыт іздеп жүріп, әрең таптым ғой».

Ол бізге әрең жетті, көп уақытын жұмсады, бұл дұрыс емес.

Ал клиент соншалықты табанды болмаса ше? Кеңсені бірінші рет іздегеннен кейін қолын бір сілтер еді. Ондай клиенттер қатары көп сияқты.

Жол бойында кедергілерге тап болған адам оңай табуға болатын басқа компанияларға бара салады. Біз айтқан кез келген кезең туралы осылай деуге болады.

Мұндай сәттерді қадағалаңыз, өйткені басқа ешкім сіз үшін мұны жасамайды.

Сондай-ақ интернетте, әртүрлі әлеуметтік желілерде белсенділігіңізді арттыру пайдалы болады, адам google-ге кіргенде, іздеу жүйесінде брендіңіз бен компанияңыз туралы кем дегенде бір немесе екі пікірді оқиды. Сонда оған сізді табу оңайырақ болады.

Енді жетекшілердің әртүрлі категориясымен қалай жұмыс істеу керек екені туралы айтқым келеді:

- Ыстық (сатып алу қажеттілігі немесе ниеті бар) – сату бөліміне жібереміз.
- Жылы (қажеттілік бар, дәл қазір сатып алуға ниеті бар) – сату бөліміне жібереміз, клиент ол жаққа бармаса суып қалады да, қайта жылынуы керек болады.
- Салқын (сатып алудың қажеті жоқ және ниеті жоқ) – оны жылытамыз.

Бұл контексте «жылыту» деген не? Сатып алмаған клиенттерге арнап сценарийге, оқиғаларға және акцияларға сәйкес кез келген контентті (Instagram немесе E-mail-маркетинг) жіберу.

Ықтимал лидті, жайлы ауарайы орнауын теңіз жағасында күтіп отырғандай болмай, іздеу керек. Instagram арқылы және таргеттік жарнама, интернеттегі контекстік жарнама және, әрине, ауызша және салқын қоңыраулар арқылы іздейміз.

*Таргеттік жарнама* – тұтынушылардың ерекше қасиетіне, қызығушылығына және қалауына бағытталған онлайн жарнама.

*Контекстік жарнама* – жарнамалық хабарлама тиісті цифрлық контентпен сәйкестендірілетін автоматтандырылған үдеріс. Контекстік жарнаманың артындағы алгоритмдер мазмұнға енгізілген кілт сөздер мен басқа да метадеректерге негізделген жарнамаларды таңдайды. Алынған жарнама өзекті және мақсатты болса, қолданушыларды тартады.

*Лидогенерация* сызбасы *тікелей және жанама, «өнімге арналған» және тегін* болуы мүмкін.

*Тікелей лидогенерация* тұтынушының өнімге тікелей қызығуын білдіреді. Оған өніміңіз шынымен қажет екенін түсініңіз: клиент онлайн да, офлайн да белсенді.

*Жанамалық лидогенерация.* Көбінесе косметика және парфюмерия дүкендерінде бізге сынамалар беріледі және клиенттердің тауарларға сұранысын арттыра отырып, өнімдерді өзіміздің сынауымызға ұсынады. Дүкенге келушілерге бұл шынымен қажет болмауы мүмкін, бірақ олар сынақ құралын немесе сынаманы қолданып көргеннен кейін өнімге қызығып қалады.

«Өнімге арналған» сызбасы тікелей лидогенерацияға ұқсас.

Мысалы, қандай-да бір тексеру парағына сұраныс қалдырасыз, содан кейін поштаңызға әртүрлі хаттар (хабарлама тізімі) келеді, осылайша сізді автошұңғыға өткізеді. Оны елемеуге болады, бірақ сізді қызықтыруы мүмкін, содан кейін нақты бағасы бар өнімді аласыз. Осыдан соң «өнім желісі» деп атайтын әрекет басталады. Өнім желісі – лидогенерация сызбасының ажырамас бөлігі.

*Лидогенерация жұмысының схемасы:*

1. Ауқым.
2. Көрсетілім.
3. Трафик/түртулер.
4. Конверсия.
5. Өтінім.
6. Өтінім классификациясы.
7. Сату.

**Ауқым** – жарнамаңызды немесе контентіңізді көрген адамдардың жалпы саны. Жарнамаңызды 100 адам қараса, ауқымыңыз 100-ге жеткенін білдіреді.

**Көрсетілім** – жарнамаңыздың немесе контентіңіздің экранда қанша рет көрсетілгенін білдіретін сан.

*Сызба неге тәуелді?*

- Чек өлшеміне, өнімнің күрделілігіне;
- Сатып алу туралы шешім қабылдау уақытына;
- Бәсекелестерге;

- Тікелей сұраныс көлеміне;
- МА-ның пошта оқу ерекшеліктеріне;
- Онлайн немесе офлайн режимге тәуелді.

### *Семантикалық ядро*

Өтініштеріңізді енгізіңіз, мысалы, «Алматыдағы кеңсе тауарлары» немесе «Алматыдағы аспашамдар». Осы сұраулардың жанынан не іздейтінін қараңыз. Сұраныс саны 100 данадан басталса, оны ядроға қосуға болады. Содан кейін сұраулар тізімін және осындай сұраулар бойынша іздеулер санын жасаймыз, қосымша сұранысты қалыптастырамыз.

**Трафик көздері, дәлірек айтсақ, трафикті арттыру үшін пайдалануға болатын құралдар:** Yandex Direct, Google AdWords, SEO, әлеуметтік желілердегі таргеттік жарнама, баннерлік жарнама, CPA желілері (CPA агрегаторы, серіктестік бағдарламасы), серіктестік бағдарламалары (сайттар мен дерекқорлар), блогтар, әлеуметтік желілердегі топтар, форумдар, шолулары бар сайттар, БАҚ (радио, теледидар, т.б.), ретаргетинг.

*Парақшалардағы бастапқы беттер және негізгі трафик арналары*

**Landing-page** немесе «Мақсатты парақша» – қолданушы электрондық пошта немесе, мысалы, жарнама арқылы кіретін жеке веб-парақша.

**Call to action** немесе «Мақсатты әрекет» – қолданушыға сатып алуды немесе тіркелуді ұсынатын, сайттағы, жіберулер тізіміндегі және әлеуметтік желілердегі мәтіндер, батырмалар, баннерлер. Іс-әрекетке шақыру

барысында оны жүзеге асыру үшін мотивация болуы керек.

Мұндай түймелердің міндеті – адамды «алғашқы қадамды» жасауға ынталандыру. Бұл дөрекі, маңдайдан ұрғандай әрекетке көш деген сөз емес. Мен сізге осындай құралдарды жасаудың негіздерін жақсылап оқып шығуды немесе оны әзірлеу үшін кәсіби мамандарға жүгінуді ұсынамын.

**Сайттар** – парақшалар жиынтығы, олардың кейбіреулері бастапқы беттер, екінші бөлігі – мазмұн беттері. Көбінесе сайттың басты беті «мақсатты» етіп жасалады, бірақ әрбір өнім үшін трафикпен жұмыс істейтін арнайы landing-page болсын дер едім.

***Лендингінің артықшылығы:***

- конверсияның артуы;
- тиімділікті бағалаудың қолжетімділігі мен қарапайымдылығы;
- өзгерістерді жасаудың, бекітудің жоғары жылдамдығы;
- жасаудың төмен құны;
- тестілеудің қарапайымдылығы.

Ең бастысы, статистикалық мәліметтерге сүйене отырып, лендинг парақшалар туралы шешім қабылдауыңыз керек. Сондықтан Google Analytics және Яндекс/Метрикананы барлық бетке қосуды ұмытпаңыз.

***Лендинг құрастыру ерекшеліктері:***

- Тақырыптарда үлкен қаріптерді пайдаланыңыз (негізгі мәтіннен 2-3 есе үлкен).

- Қарапайым визуал бейне жасаңыз.
- Инфографиканы пайдаланыңыз.
- Дұрыс тақырыптарды, қарапайым және жеңіл мәтінді жазыңыз.
- Фактілерді тізімдеңіз.

Лендинг неден тұрады?

- **мағыналық** (кім үшін? не? мақсаты қандай?);
- **құрылымдық** (тақырыптар, бөлімдер);
- **дизайн** (ма арналған тестілеу);
- **беттеу;**
- **тестілеу;**
- **қайта жасау;**
- **PDCA** (PlanDo-Check-Act) (Бұл Жоспарлау – Орындау – Тексеру – Әрекет ету. Шешім қабылдаудың циклдық үдерісі).

*4U схемасы бойынша тақырыптарды құрастыру:*

**Usefulness** – пайдалылық – өнім немесе қызмет қандай мәселені шешеді?

**Ultra specificity** – жекелеңдіру – сандар мен нәтижелердегі фактілер.

**Urgency** – жеделдік – клиент әсер алатын кезең.

**Uniqueness** – бірегейлік – өз технологияңызды көрсетіңіз.

*Лендинг жасау үдерісі:*

1-қадам. Бәсекелестерді талдау: кемінде 10 сайт арқылы.

2-қадам. Бәсекелес сайттарда қайталанатын негізгі блоктарды анықтау.

3-қадам. Блоктардан құрылымды қалыптастыру (әрекетке шақыруды ұмытпаңыз + 4U)

4-қадам. Құрылым блоктары үшін мазмұнды жасау.

5-қадам. Прототип жасау.

6-қадам. Дизайн.

7- қадам. Беттеу.

8-қадам. Аналитика.

**Әлеуметтік дәлел:**

- пікірлер (мәтін, скан, бейне-пікірлер);
- әлеуметтік медиа виджеттері;
- клиенттер мен серіктестердің логотиптері;
- «жұлдыздар» және клиенттер арасындағы сарапшылар.

**Кері байланыс құрылымы:**

- Нені енгізді?
- Нәтиже қандай?
- Лауазымы.
- Компания атауы.

**Сурет критерийлері** де өте қарапайым. Пайдаланылған кез келген фотосуреттер, иллюстрациялық фотосуреттер немесе кескіндер екі талапқа сай болуы керек:

- бет тақырыбына сәйкес келу;
- мақсатты аудиторияны сәйкестендіру.

Одан артық ештеңе қолданбау керек, визуалды материалдарды жинап алыңыз. Маңыздысы – саны мен әртүрлілігі емес, аудиторияға нақты жеткізілген ой.

Бейнеформаттарға да рұқсат етілген, бірақ сапасы ұдайы тамаша болуы керек. Әдемі визуал – табыс кілті, тіпті белгілі бір дәрежеде сенім ұялатады. Ал сапасыз бейне – аудиторияны сыйламаудың белгісі. Кем дегенде, осылай деуге болады. Барлығында мінсіз болуға тырысыңыз.

### *Event-маркетинг*

Іс-шараларға қатысыңыз, өзіңіз іс-шара ұйымдастырыңыз және оған өзіңіз қатысыңыз. Студент кезіңізде көпшілік алдында жиі сөйлеуге немесе іс-шаралар ұйымдастыруға үйренген болсаңыз, сізге оңайырақ болады. Мұндай тәжірибеңіз болмаса, сатылымда оны қалай ұйымдастыру керектігі туралы қосымша нұсқаулар бар:

- клиенттік базаның агрегаторларын анықтау;
- ақпараттық өнімдерді жасау;
- контент арқылы базаны өзгерту;
- шұңғыны есептеу;
- ең жоғары конверсиялы серіктестерге назар аудару;
- медиа серіктестерді іздеу;
- алаң табу;
- алдағы жылға әрекет жоспарын жасау.

Event-marketing сіз ойлағаннанда көп жауапкершілікті талап етеді. Іс-шараға дейін, іс-шара кезінде және одан

кейін қызметкерлеріңіз үйіне қайтпайды немесе күннің жақсы аяқталуын тойламайды, не болғанын ой елегінен өткізеді.

Олардың барлығы кімнің және қанша сөйлегені, кімнің өнімге қызыққаны, сатып алғаны, бюджеттен қанша қаржы жұмсалғаны, форс-мажордың орын алғаны туралы қатаң есеп беруі керек.

*Event-маркетинг шұңғысы:*

- іс-шараға тіркелу;
- келетінін растау;
- келушілер;
- бірден төлеу;
- кейінге қалдырылған төлем.

*Промо іс-шараларға арналған материалдар:*

- СА (сату арналары);
- Кітап.

## Презентация құрылымы

*PR компанияларымен жұмыс істеу ережелері:*

- Болу, болғандай көріну емес.

Жалған әсер қалдырмаңыз және клиентке қамтамасыз ете алмайтын дүниеге кепілдік бермеңіз.

Сыртқы көріністі жасау өте оңай, бірақ уәдеңізді орындамағанда, сізден тек бір клиенттің ғана емес, сонымен қатар сіздің қателігіңіз туралы одан естіген көптеген адамның көңілі қалады.

Өз мүмкіндіктеріңіз туралы турасын айтыңыз және міндеттемелеріңізді адал орындаңыз. Кейбіреулер үшін бұл мүмкіндіктер жеткіліксіз болып көрінсе де, солай істеңіз. Есесіне уәдеңіз барынша орындалады. Бұл клиенттердің алдында өзіңізді жақсы жағынан көрсетуге мүмкіндік береді.

- Пресс-кит

Басқаша айтқанда, пресс-китте жоба немесе компания туралы ақпарат бар. Назар аударуыңыз керек маңызды нюанс – сол. Журналистер сіз туралы мақала жаза бастаса, сізден маркетингтік материалдар мен компания туралы ақпаратты іздеуге немесе сұрауға уақыт жұмсамайтындай етіп пресс-кит дайындаңыз.

Сонымен қатар бұл – ықтимал клиентке жеткізу үшін қажет деп санайтын ақпаратты дәл дайындаудың тамаша мүмкіндігі. Жағдайға әсер ету мүмкіндігіңіз болса да, бұл мүмкіндікті пайдаланыңыз.

Журналистерге қажетті ақпаратты бермесеңіз, олар оны балама көздерден таба алатынын ұмытпаңыз. Бірақ ол ақпарат сіз үшін пайдалы және сенімді ақпарат болатыны күмәнді.

- Бәсекелестер тізімі

Бұл – шынымен де қажет нәрсе, бірақ көптеген адам оны елемейді. Бұл – басқа адамдардың идеяларын ұрлау немесе басқа біреудің компаниясының әлсіз тұсын іздеу емес.

Мәселе мынада, қарсыластардың қандай әлсіз және мықты тұстары бар екенін білуіңіз керек. Қандай-да

бір өнім сапасы бойынша сізден бірнеше есе артық болуы мүмкін, демек оның баламасын дамытуға инвестиция салу орынсыз. Кейбір ұсыныстардың нишасын бәсекелестеріңіз әлі алмағанын көресіз.

Қарсыластарды бақылау – біреуді қайталамаудың, өз жолыңды салудың жақсы мүмкіндігі. Бірақ бұл жол автономды емес. Қалай болғанда да, бәріміз бір әлемде өмір сүреміз және оның үстіне бір нишада жұмыс істейміз. Стратегияңызды бәсекелес ұйымдардың қызметіне қарай отырып әзірлеуіңіз керек екені айтпаса да түсінікті.

- БАҚ

Бұқаралық ақпарат құралдарына көптеп шығыңыз. Олар жұртшылық алдында сіздің имиджіңізді жасайды, сондықтан БАҚ-ты елемеуге болмайды.

Мұнда жүгінуге болатын басылымдар мен сайттардың бай ассортименті бар. Олардың барлығы өзіндік ерекшелікке ие және белгілі бір аудиторияға бағытталған.

Қараңыз:

- әлеуметтік желілер;
- тақырыптық сайттар;
- онлайн-басылымдар;
- YouTube арналары;
- БАҚ тұлғаларының беттері.

Олармен ынтымақтасу – артықшылығыңызды көрсете отырып, өзіңізді насихаттаудың тамаша мүмкіндігі.

Журналистермен ынтымақтасуға мүмкіндік болса, өте жақсы. Айына алтыдан он екіге дейін материал

шығаруды ұсынамын, бұл сіздің жұмысыңызды жақсы жағынан көрсетеді.

Бұл жерде жүйелілік маңызды, өйткені жаңалықтар ескіруге бейім. Сонымен қатар бір материалды шығарсаңыз, оны барлық ықтимал клиенттеріңіз оқыды деген сөз емес. Ең үлкен аумақты бірнеше медиаға шығу арқылы иеленуге болады.

**Жұмыс алгоритмін негіздейік:**

- МА анықтау;
- Рәсімдеу;
- Мақалалар жоспарын жасау;
- Оны тарату;
- Лид ағынын алу;
- Парақшада байланыс мәліметтерін көрсету.

Стратег әрі инновациялар бойынша кеңесші және «Нақты стратегия: Тек қана жүзеге асырылуы мүмкін нәрсені қалай жоспарлау керек» кітабының авторы Жак Пейл былай деп жазады: *«Үдемелі инновацияға екі сипат тән: ол ұғынықты соңғы қолданушының базалық қажеттілігін қанағаттандырады және өндірістік зауыттар мен жеткізу тізбегінің физикалық әлеміне енеді... Негізгі міндет – клиенттердің қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін негізгі және, тіпті жасырын талаптарға жауап берудің жақсы жолдарын табу»*. Кітаптың негізгі тезистерінің бірі – компанияларда кейбір адамдар стратегияларды тағайындайды, ал үшінші тұлғалар оларды орындайды. Бұл сәтсіздікке әкеледі.

Жак Пейл жазғаны жақсы жолдарды іздеу бір реттік жолдарды іздеу және бір сәтті стратегияны табу туралы

емес, үнемі барлық жерде орындалатын міндет пен даму жайында.

Стратегия шындыққа, жағдайларға бейімделуі керек. Ал жағдайлар тұрақты емес. Олар динамикалы. Олар өзгерген сайын стратегия да өзгереді.

Кез келген механизмді меңгеру және оны сәтті пайдалану идеясын ұмытыңыз. Сізге тапқырлық, шығармашылық жол, бүгінгіні талдау және болашақты болжай білу қажет.

Әрбір бизнес үдерісі үшін тек бір немесе екі мүмкіндікті сәтті қолдану мысалы өте аз. *Миллиондаған әрекеттер мен өзгермелі жағдайларда ғана эксперимент сәтті болмақ.* Жол кедір-бұдыр болса да, орасан зор ресурстарды қажет етсе де, алға жүре беріңіз.

Дұрыс қорытындылар мен дұрыс адамдарға сеніңіз. Қызметкерлер – сіздің адами капиталға салған инвестицияңыз. Қызметкерлердің әлеуетін жұмсаңыз және кез келген стратегияны, соның ішінде маркетингті жүзеге асырыңыз.

Бизнес-үдерістерді нақты түсінетін болсаңыз, маркетингтік стратегия да тиімді қолданылады. Өйткені біз үшін тек жұмыс механизмдері ғана емес, сонымен қатар оларды қолдануға болатын орта туралы нақты түсінікке келу де өте маңызды.

Сондықтан келесі модульді бизнес-үдерістерге арнаймыз.

**Үй тапсырмасы:**

1. «Маркетингтік аналитиканы» (құжат) оқу; өз компанияңызға енгізу; соған сәйкес жоспар жасау және сатудан түсетін табыс пен бизнесіңіздің конверсиясы қаншалықты рентабельді ететінін байқау.
2. Бәсекелестердің материалдарын оқу.
3. Лендинг прототипін жасау.
4. Маркетинг жоспарын және маркетингтік мотивациясын жасау.
5. Веб-сайтыңыздағы және бастапқы беттегі қателерді табу.
6. 30 күндік контент-жоспар жасау.

## 7-модуль

### Бизнес үдерістері

*«Бұрын-соңды болмаған қалыппен аяқтан тік тұру үшін үш нәрсені істеу керек: армандау, жоспарлау, қол жеткізу».*

*Айнур Рахимова*

Экономика ешқашан бір орында тұрмайды. Ол не өсу, не құлдырау жағдайында болады. Экономикалық өсу үшін екі шарттың бірі қажет:

- ресурстарды үздіксіз қайта бөлу;
- құқықтық тәртіпті орнату және кейіннен коммерцияландыру.

Экономиканың өсуі адамдардың мінез-құлқына байланысты. Конструктивті қарым-қатынасқа ұмтылыс оң нәтиже береді. Әр нәрсенің басында адалдық, ынтымақ-

тастыққа бейімділік, үнемшілдік, еңбекқорлық, парасаттылық сияқты қасиеттер бар.

Адамдар арасындағы сенім экономикада жағымды әсер тудырады, бұл олардың бір-біріне сенім артуына және бірлескен кәсіпорындар туралы шешім қабылдауына мүмкіндік береді.

Басқа да көзқарас туралы айтқым келеді. Көптеген сарапшылар, ең алдымен, экономикаға мына нәрселер оң әсер етеді деп санайды:

- ресми және бейресми институттар;
- мемлекетке деген сенім дәрежесі;
- негізгі бірлік ретіндегі отбасының функционалдылығы;
- қауіпсіздік және заң үстемдігі,
- келісімшарттардың орындалуын қадағалаудың сенімді жүйесі;
- билік элитасының жеке бастама мен инновацияға деген көзқарасын ынталандыру.

Бұл екі көзқарасқа да объективті түрде қарасаңыз, олар бірін бірі толықтырады деген қорытындыға келуге болады. Адамдардың қарым-қатынас тығыздығы ғана емес, сонымен бірге осы байланысты жүзеге асыратын құқықтық фон да маңызды.

Мысалы, бұл көзқарас Норт (1990, 1997) және Эрик Джонс (2002) еңбектерінде берілген. Бұл авторлар еңбексүйгіштік, бастамашылдық, үнемділік, егер қолдауға ие болса, сол арқылы экономикалық өсімді қамтамасыз етеді және мұндай қолдауды институттық құрылым жасайды деп жазады.

Демек, қоғамның өзі ғана емес, ондағы ынталандыру жүйесінің қаншалықты тиімді құрылғаны да маңызды.

Бірыңғай экономикалық жүйеге қатысуымыз бизнес үдерістеріндегі жұмысқа ұласады. Ол туралы толығырақ айтып беремін.

Бизнестік-үдерістер клиентпен **өзара байланыс кезеңдерінен тұрады.**

Барлығының негізі – айналасында қосалқы байланыс жасалатын сатылымдар:

- маркетинг;
- қаржы;
- өндіріс;
- логистика.

Бұның басты мәні сату, сатпасаңыз ақша түспейді. Ал ақшасыз ауқымыңызды кеңейте алмайсыз.

Тиімді сату үшін әртүрлі кезеңдерде клиентпен жұмыс істеуге назар аудару керек.

**Тарту.** Клиентпен өзара байланыс, өніміңізді дұрыс орналастыру, барлық бизнес клиентке, оның қажеттіліктерін қанағаттандыруға арналады.

**Ұстап қалу.** Клиентті компанияңызбен ынтымақтасуға, қызықтыруға мүмкіндік беретін әдістер жиынтығы.

**Даму.** Ұсыныстардың үнемі кеңеюі және жетілуі, бұл сізге әрқашан жаңа, алдыңғысынан жақсырақ өнімді ұсынуға мүмкіндік береді.

**Жанжалдың алдын алу.** Кем дегенде жанжалды шешудің қарапайым дағдысын және проблемалық жағдайларды шешуге арналған кең ауқымды құралдарды қажет ететін сыни мәселеден аулақ жүріңіз. Бұл клиенттің кетпеуіне, болашақта сізге қызығып қайта келуіне мүмкіндік береді.

**Қайта белсенділендіру.** Бұл – клиентке болашақта сізбен қайта байланысуға көмектесетін шаралар кешені туралы әңгіме.

### Customer Journey Map

Табысты бизнесті жүргізу үшін бизнес туралы өз түсінігіңізді айқындап қана қоймай, клиенттеріңіздің қажеттіліктерін де түсінуіңіз керек.

Клиенттеріңізге не қажет екенін үтір-нүктесіне дейін білемін деп ешқашан айтпаңыз. Әлем динамикалы, үнемі жаңа ұсыныстарға толастап отырады. Бұл технологияның дамуына, өнім ассортиментінің өсуіне және клиент сұранысының кеңеюіне байланысты.

Жақын болашақта трендте не болатынын да болжауға тырыспау керек. Бұл үшін тұтынушыдан дәл қазіргі уақытта ненің ең көп сұранысқа ие екенін білуге мүмкіндік беретін жақсы құрылған механизмдер бар.

Бұл әдіс **клиенттің жол картасы** деп аталады. Ол карта бір немесе бірнеше диаграммадан құралған. Әдісте клиенттің компаниямен өзара байланысы кезінде кли-

ент өтетін кезеңдер көрсетіледі. Мұндай карталардағы ақпараттың тізімі шамамен мынадай болуы мүмкін:

- клиенттің сізді іздеуі;
- оның эмоциясы;
- сатып алу мақсаты;
- таңдауы;
- сақтауы;
- компанияңызға адалдық.

Бұл ақпаратты, шын мәнінде, олардың электронды ресурстарының статистикасы арқылы жинауға болады. Осылайша, сатып алушының сатып алу үдерісіне деген көзқарасын қалыптастыратын визуал модель жасаймыз.

Компания ішінен бұл жолды объективті түрде елестету өте қиын. Бірақ клиенттің жол картасы ол мүмкіндікке қол жеткізуге жол ашады.

Мысалы, клиент 8 наурызда әйеліне сыйлық алғысы келеді. Ол іздеу жүйесінен кілт сөздерді іздейді және сайтыңызды табады. Ол мұндағы интерфейссті ұнатуы да мүмкін немесе, керісінше, өнім сипаттамасындағы көп сөзден шошып қалуы да мүмкін. Сондай-ақ клиент жеңілдіктер мен тиімді акциялардың көптігіне қызығуы мүмкін. Жазылған пікірлер де осы таңдауға, сондай-ақ компанияның осы шолуға қатысты жауабына әсер етеді. Осылайша жалғаса береді. Тіпті сайттың жылдамдығы ықтимал сатып алушылардың әсері мен соңғы шешіміне ықпал етуі мүмкін.



*QR-кодты сканерлеп CJM-нің үлгісін алыңыз*

### **Арналар бойынша Customer Journey Map**

#### **Бизнес үдерістердегі рөлдер**

- 1. Тапсырыс беруші** – үдеріске тапсырыс беруші.
- 2. Архитектор** – үдерісті жасаушы, детальдарды салушы.
- 3. Жетекші** – үдерісті басқаратын жедел басқарушы.
- 4. Орындаушы** – барлық үдерісті орындаушы.

#### **Бизнестегі үдерістердің реттілігі**

1. Негізгі;
2. Көмекші;
3. Басқару;
4. Жақсарту.

Сатылым туралы айтсақ, бұл үдерісті аяқталған мәмілелер ағыны өтетін шұңғы ретінде қарастыруымыз керек. Шұңғы клиент әкелетін механизмді өте анық көрсетеді.

Сату үдерісі – өніміңізді сатып алуға жол ашатын маркетингтік манипуляциялар сериясы ғана деп

ойламаңыз. Бұл – табысты бизнеске жарамайтын тым тар ауқымды таяз ой.

Клиент төлем жасайды, сізге бұл іс сәтті болып көрінуі мүмкін. Бірақ бизнестегі шынымен дұрыс басымдық дегеніміз – клиенттің өз қажеттіліктерін орындағанына назар аудару.

Клиентке қажетті сапа мен санды ұсына алсаңыз, клиент шынымен сіздікі болады. Яғни сатып алушыға керемет әсер қалдыруыңыз керек. Ол сіздің жұмысыңыздан шынымен жақсы әсер алса, қайта оралады және тұрақты клиентке айналады. Бұл нәтиже – тиімді маркетингтің түпкі мақсаты.

Түсіну оңай болуы үшін сату мамандары екі бизнес үдерісінің атауын пайдаланады. «Шұңғы» – клиенттерді әкелетін механизм. «Құбыр» – тапсырыстарды орындау механизмі.

Тиісінше, жалғыз «шұңғы» арқылы табысты бизнесті жүзеге асыру мүмкін емес. Жақсы жұмыс істейтін «шұңғы» және «құбыр» қажет. Осылайша лид санын көбейтесіз, ең бастысы, жақсы жұмыс істейтін тапсырыстарды орындау жүйесі арқылы уақыт үнемдейсіз. Бұл – ең маңызды ресурс, өйткені ол теңдессіз.

Осыған байланысты «шұңғыны» және «құбырды» оңтайландыруға назар аударыңыз. Сату үдерісінің мұндай кең көрінісі қысқа мерзімде көп пайдаға кенелуге мүмкіндік береді.

Нәтижесінде компанияңыз туралы жақсы пікірлер жазылады және ауызша сөз арқылы экспозицияңызды арттырасыз.

Жақсы жазылған бизнес үдерісі кейде табыс негіздерінің біріне айналуы мүмкін.

Клиенттерімнің арасында таңдау жасауды, қазіргі команданың тиімділігін арттыруды және жаңа сату жо-спарларын белгілеуді сұраған компания болды.

Оларға арнап екі деңгейлі бизнес үдерісін ұйымдастырдық, бұл бізге мақсатты клиенттерді көп тартуға мүмкіндік берді. Кездесулер саны екі есе артты.

Дегенмен бір бизнес үдерісі жеткілікті деп ойламау керек. Компанияның басқа салаларының да дамуына көмектестік. Мысалы, жиналыстарды өткізу ережелерін, КРІ бойынша мотивация және есеп беру жүйесін енгіздік.

Әрине, екі жаңа менеджер алып, академиямызда ко-манданы жаттықтыру керек еді.

Табыстың соңғы факторы – талдау және кері байла-ныс арқылы Call Control енгізу.

Жетекшілер көп жағдайда екі сұрақ қояды:

- Сату үдерісін қандай ретпен құру керек?
- Қандай мақсатқа басымдық беру керек?

Осыған байланысты «Үдеріс тақырыбы» деп аталатын сызбаға сілтеме жасағым келеді.

- Үдерістің атауы. Мысалы, «Қарындаш сату».
- Үдерістің мақсаты: Ақшалай пайда табу.
- Үдеріс архитекторы. Ол бизнес иесі болуы мүмкін.
- Үдеріс жетекшісі. Ол сату бөлімінің жетекшісі бо-луы мүмкін.
- Үдеріс көрсеткіштері. Конверсия, орташа чек неме-се сату сомасы.

Содан кейін сандарға қараймыз, өйткені олар – бизнес табыстылығының объективті көрсеткіштері. Қаржылық көрсеткіштермен қалай жұмыс істеу керек? Ол – кітаптың қорытынды модулінің тақырыбы.

---

***Үй тапсырмасы:***

- 1. Екі өніміңізге арнап клиент картасын жасаңыз.*
- 2. «Үдеріс тақырыбы» сызбасы негізінде сатылымды, үш өніміңізді ретімен сипаттаңыз.*

## 8-модуль

### «Бизнестің қаржылық көрсеткіштері»

*«Ақшаның бар артықшылығы оларды жарату  
мүмкіндігінде».*

*Бенджамин Франклин*

Табысты бизнесті құру және жүргізу жолын түсінуді толықтыратын соңғы модульге көшеміз.

Бизнестің қаржылық көрсеткіштері – күш-жігеріміздің қаншалықты нәтижелі екенін түсінуге мүмкіндік беретін негізгі өлшем. Бұл жағдайға байсалдылықпен, және объективті көзқараспен қарау керек, сондықтан ол көрсеткіштерге абсолютті сеніммен арқа сүйей аламыз.

Қаржылық көрсеткіштерді міндетті түрде есептеу қажет. Әйтпесе бәрі көкке ұшады. Бұл тармақты елемесеңіз, белгісіздік жағдайына тап боласыз. Шамдарын өшіріп, қараңғы орманда келе жатқан көлікті

елестетіп көріңіз. Оның ағашқа соғылу ықтималдылығы қандай?

Әрине, өте жоғары. Ал мұндай «ағаштар» бизнес әлемінде өте көп. Қаржылық көрсеткіштер – көлігіңіздің шамы жанып тұрғанын білдіреді.

Бұл ретте қаржылық көрсеткіштерді жай ғана есептеп қоймай, дұрыс есептеу керектігін бірден атап өткім келеді. Оның арнайы ережелері бар, әрекетіңіз бос кетпеуі үшін ол ережеге арқа сүйеу қажет.

Бұл есепте индекаторлар да көп. Оның қайсысы қайда жетелейтінін түсініп алыңыз.

Кәсіпкерлер кездесетін мәселелерге тоқталайық. Сатылым өсіп, ұлғайды делік, бірақ неге екені, қандай да бір себептермен пайда төмендей түскен. Жұмысшы да тапшы емес. Олардың саны артып келеді. Бірақ штат көбейген сайын, табыс азаяды.

Мәселе қызметкер санында емес, стратегиялық маңызды шешімдердің дұрыс пайымдау негізінде қабылдануында.

Әрине, интуитивті түрде әрекет етіп, ауқымды нәтижеге қол жеткізетін кәсіпкер көп. Бірақ бұл олардың көзқарасы кез келген басқа адам үшін тиімді деген сөз емес. Бұл олардың нақты жағдайда түйсігі дұрыс жұмыс істегенін білдіреді. Адамдар интуицияға сүйене отырып, өз ісін құрдымға құлатады немесе мүлдем орнынан жылжымайды.

Тәулік бойы жұмыс істей аласыз, бірақ ол пайдаға кенелтпеуі де мүмкін. Ол тек бір ғана жағдайға кепілдік

береді: шаршап-шалдығасыз. Жұмыс ауырлайды, өзіңізден басқаның бәріне ақы төлейсіз.

Ісін жаңа бастаған кәсіпкерлерді қорқытып отырғанымыз жоқ, бұл – үнемі кездесетін қарапайым жағдай.

Мұндай мәселенің себебі жағдайдың жоқтығында яки сізге қолайлы емес екенінде емес. Кез келген сәтсіздіктің басты себебі – ақшаны дұрыс санамау.

Асыра айтқым келмейді, бірақ бизнестің қаржылық көрсеткіштеріне немқұрайлы қарау банкроттыққа әке-луі мүмкін екенін объективті түрде атап өтсем деймін. Бүгін бәрі жақсы болып көрінсін, бірақ бір жылдан кейін тақырға отырып қалуыңыз мүмкін.

Капиталыңыз – шоттағы жай ғана сан емес. Тұрақты құзыретті айналымды қажет ететін қор. Ол айналымды бақылау керек. Ең алдымен, өзіңіз үшін пайдалы.

Шығындар ұдайы тақырға отырғызады дегенге қарсымын. Шын мәнінде, шығындар – инвестиция болуы мүмкін. Ол екі түрлі нәрсе. Бизнес – әрқашан инвестиция. Бизнесті ақылмен инвестициялау арқылы міндетті түрде сатуды ұлғайтуға болады.

Инвестициялар әрқашан өнімге немесе құнды қағаздарға салына бермейді. Білімге инвестиция салу да өте маңызды.

Бірақ іс жүзінде жаңадан бастаған кәсіпкерлер бірдей қателіктерге тап болады, оның ішіндегі ең танымал екі қателік:

- қызметкерді жұмыстан шығару,
- маркетингтік шығындарды азайту.

Қисынды сияқты: шығын азайса, көп ақша өзіңізде қалады. Шын мәнінде мұндай шешімдер ұзақ мерзімді перспективада одан да көп ақша шашуға жеткізеді. Қордан өз қолыңызбен айырыласыз.

Маркетингтілік шығындарды азайтпай, көбейткен дұрыс болар еді. Әйтпесе болашақта табысыңызды көбейту мүмкіндігіңіз одан да азаяды түседі.

Бизнес қазір сырттай бақылаушыға айқын емес принциптер негізінде жүргізіліп жатыр.

Адамдар мен маркетингтің құнын арттырсаңыз, бизнесіңіз одан әрі ұлғаяды.

Иә, екінші мәселе: осының бәріне ақшаны қайдан алуға болады? Бұл жерде басшының адамдармен және жеткізушілермен келіссөздер жүргізуін, сондай-ақ барлығы жұмыс істеуі үшін бүкіл үдерісті дұрыс басқара алу мүмкіндігін ескеру қажет.

Қаласаңыз да, қаламасаңыз да, дағдарыстан дағдарысқа ұрынасыз, өйткені дағдарыссыз бизнес болмайды.

Есіңізде болсын, бизнесте екі жылдық дағдарыс болады. Бес жылдық дағдарыс та бар. Әр екі жыл сайын нарықта бизнесіңізді шайқайтын жағдай міндетті түрде кездеседі.

Оны айналып өте алмайтын оқиға ретінде қабылдаңыз, сонда әрбір дағдарысты оңайырақ еңсересіз.

Дағдарыс кезінде ұдайы оқыңыз: білім беру курстарына барыңыз, өйткені білім артық болмайды. Тұлғалық өсумен айналысуыңыз, бизнесті үйренуіңіз, әртүрлі кеңесшілер арқылы өзіңізді дамытуыңыз керек.

Консультант табуды ұмытпаңыз. Бұл да сенімді түрде мақсат қоюға және тұңғыыққа құлап кетпеуге мүмкіндік береді.

Осы модульдің негізгі тақырыбына оралу уақыты келді. Әрбір меншік иесі пайданы дұрыс есептей білуі дұрыс. Ақша ағыны мен пайда арасындағы айырмашылықты нақты түсініңіз.

Өзіңізге қажет барлық дағдыларды біріктіре отырып, келесі әрекеттерге мынаны істеу арқылы қол жеткізе аласыз:

- басқару;
- жоспарлау;
- пайда алу үдерісін бақылау;
- ақша ағынын сауатты басқара аласыз.

Сату сәтсіздігіне әкелетін қателердің қандай екенін білу де маңызды.

Олардың ең негізгісі – табыс таппаған дүниені инвестициялау. Яғни ақша ағынының оң көрсеткішінде cash flow (ақша ағыны) болады, біз бұл ақшаны бірден бір жерге жібереміз. Бірақ ақша ағыны, сонымен бірге инвестицияның қайтарымы – әрқашан таза пайда емес, сонымен бірге инвестицияның қайтарымы да.

Кәсіпкерлер көбінесе тауардың бағасын қате есептейді, оның нақты құны қандай екенін түсінбейді. Мысалы, кең таралған қателік – қоймада сақтау құнын ұмыту. Бұл тармақты тауардың бағасына қоспайсыз, сондықтан ол шығындарды өз қалтаңыздан төлейсіз.

Бұл – әркім түсінуге болатын қарапайым нәрселер. Бірақ оларға ешкім мән бермейді.

Неліктен бұлай болып жатыр? Әдетте жылдам ақша адамдардың не істеп жатқанын түсінуіне жол бермейді.

*Ең маңызды ереже: ақша – бөлек, пайда – бөлек.*

Ал бизнес иесі ретінде тек пайдаға құқығыңыз бар, оның өзінде де пайданың бір бөлігіне ғана құқылысыз.

Пайда мен cash flow есептеу формулаларын қарасаңыз, онда белгілі бір кезеңдегі пайда дегеніміз – белгілі бір кезеңдегі сату көлемі және осы сатуды жүзеге асыруға кеткен шығын екенін түсінесіз.

Белгілі бір кезеңдегі cash flow туралы айтсақ, ол – белгілі бір уақыт ішінде түскен ақша.

Ал болжау мен жоспарлау үшін жүзеге асырылуы қажет өте маңызды құрал – кірістер мен шығыстар туралы есеп.

Бұл құрал басқару балансын басқаруға мүмкіндік береді. Бизнесіңізде не болып жатқанын осы жерде және қазіргі контексте түсіну үшін басқару балансы өте маңызды.

Бұл – белгілі бір уақыт кезеңіндегі компанияның қаржылық жағдайы туралы есеп.

Бұл есеп флюорография іспетті. Біз денемізді іштен бақылай аламыз, бірақ оның ішінде қандай құбылыстар болып жатқанын білмейміз. Бірақ қаласақ, суретке түсіп, өз ішіміздегі құбылыстарға қарай аламыз. Осылайша, ненің және қалай реттелгені туралы түсінік орнайды.

Бизнесіңізде де солай жасауға болады. Яғни «бизнесіміздің денсаулығын» қадағалап, ондағы ақауларды анықтаймыз, тіпті кез келген аурудың ағымын болжай аламыз. Ауру-

лар деп мен сіздің бизнесіңізді құртушы жайттарды айтамын.

Белгілі бір дәрежеде бұл құрал бізге болашаққа қарауға, «қалағанымызға қол жеткізе аламыз ба, жоқ па?» деген сұраққа жауап алуға мүмкіндік береді.

Баланс мынадай сұрақтарға жауап береді:

- Компанияда барлығы қанша ақша бар?
- Ақша қайдан келді?
- Ақша қайда кетті?

Басқару балансына қарасақ, онда әдеттегідей бір-біріне тең болуға тиіс активтер мен пассивтер бар.

Айналымдық және айналымнан тыс активтер бар.

Айналымдағы активтер – жаңа пайда алу үшін бизнесіңізге бірден салуға болатын активтер. Негізінен:

- қоймадағы қор;
- өнімдерді дайындау;
- ақшалай қаражат;
- қысқа мерзімді қаржылық инвестициялар;
- ақша қаражаттарының баламалары;
- дебиторлық берешек (бір жылдан аз мерзімге).

Айналымнан тыс активтер – кәсіпорынға тиесілі және оның жұмыс істеуін қамтамасыз ететін материалдық және материалдық емес ресурстар. Бірақ клиентке сататын немесе бір жерге инвестицияға салатын нәрсе емес. Мысалмен түсіндірейін. Айналымнан тыс активтерге мыналар жатады:

- көліктер;
- өндірістік жабдықтар;
- ғимарат;

- инновациялар;
- дебиторлық берешек (бір жылдан астам мерзімге);
- ұзақ мерзімді инвестициялар;
- лицензиялар;
- патенттер.

Бұл активтер туралы. Енді пассивтерді қарастырайық. Пассив – қазір мұздатылып тұрған нәрсе. Бұл жарғылық капитал және жинақталған пайда. Амортизация мыналарды қамтуы мүмкін:

- облигациялар;
- ұзақ мерзімді несиелер;
- несиелер;
- вексельдер.

Осылайша, компанияңыздың жалған флюорографиясы оның міндеттемелері мен активтерінің толық көрінісін көрсетуі керек. Бұл – басқару балансы. Бұл – пассивтер мен активтер арасындағы тепе-теңдік.

Осы көрсеткіштер бойынша әртүрлі жылдарды салыстырып, қарқынын байқауға болады. Ал барлық активтер мен пассивтерді сөрелерде бөліп қойсаңыз, онда, әрине, олар тең болуы керек.

Мұны өз бетінше істеуге болама деген сұрақ туады? Олай істеуге қатаң түрде кеңес беремін.

Жетекшіні толғандыратын мәселе көп, мұндай терең талдау – жеке қызметтегі адам тартуға тиісті міндет. Барлық уақытыңызды алатын және сізді басқару функцияларынан алшақтататын өзге мамандықты игерудің қажеті жоқ.

Мұны тез және сапалы орындайтын кәсіби бухгалтерді жалдаған әлдеқайда тиімді болады. Қаламасаңыз, ондай маманды штатқа бүгін алудың қажеті жоқ. Белгілі бір ақыға қажеттінің бәрін жасай алатын агенттіктер мен жалдамалы мамандар бар.

Осы ретте айтарым, өз компаниямда барлық қажетті есепті өзім жүргіземін. Менде қаржылық білім болғандықтан әрі ұзақ уақыт бойы бухгалтерлер тобын басқарғандықтан, солай істеймін.

Бухгалтерді жалдау – қосымша шығын болсын, бірақ ол басқару шешімдерін қаншалықты дұрыс қабылдағаныңызды бағалауға мүмкіндік береді.

Сандар ешқашан өтірік айтпайды. Олар субъективті емес. *Сандарға мән берсеңіз, бизнесіңіз ұлғаяды.*

Бір қызығы, бұл идея үнемі бәрінің бетінде қалқып жүргенімен, әрбір менеджер оған назар аудармайды. Дегенмен бизнес-тренерлерді немесе тұлғалық өсу мамандарын тыңдаңыз: олардың барлығы ақшаны санау керек екенін айтады және олар ақшаны санау тәртібін енгізуді ұсынады.

Енді мен пайда табудың кезеңдері туралы айтқым келеді.

### **Бірінші кезең**

Барлығы активтерді қаржыландыру үшін капитал жинаудан басталады. Яғни, тиісінше, мұның барлығына ие болу үшін инвестицияның қандай да бір түрі болуы керек.

Сондықтан, ең алдымен, бір жерден ақша табасыз:

- бизнеске инвестиция салатын меншігіңіз;
- бизнеске инвестиция салуды өтінетін инвесторлар;
- немесе бұл – қарыз, несиенің бір түрі.

Шынымды айтсам, несие мен қарызға қарсымын. Сіздің барлық пайдаңыз осы несиені өтеуге және несиеге қызмет көрсетуге кетеді.

Алайда дұрыс қаржылық жоспар, бизнес-жоспар жасасаңыз және несиеге қызмет көрсету пайызы сіздің табысыңыздың 5 пайызынан аспайтынын көрсеңіз, онда тәуекел етіңіз.

### **Екінші кезең**

Бұл кезеңде активтер табысқа айналады. Бұл – әрине, сатылым және лидті ақшаға айналдыру.

Тиісінше, мұнда сату бөлімінің басшысы маңызды рөл атқарады.

Негізгі көрсеткіштер:

- сату жоспарын орындау;
- конверсия;
- кезеңдер бойынша жоспардың орындалуы;
- CRM-жүйесінде мерзімі өткен тапсырмалардың болмауы.

Мұнда лидогенерациямен айналысамыз, ал негізгі жауапты тұлға – маркетинг жөніндегі директор. Біз үшін негізгі көрсеткіш – KPI.

Лидтің толық статистикасы қажет, олардың жылы, салқын және ыстық болып бөлінуі, сондай-ақ әрбір лидтің тұратыны туралы түсінікке ие болғанымыз жөн.

Жалпы алғанда, бұл кезеңде сізде бар нәрсені сатуға тура келеді және белгілі бір кіріске ие боласыз.

### **Үшінші кезең**

Енді жалпы табыстан пайда табу керек.

Барлық оқырман кіріс дегеніміз – пайда табудың барлық кезеңдерінің шығындарын алып тастағандағы кіріс екенін түсінеді деп үміттенемін. Яғни тауарды саттық, табыс алдық, өндіріске, сақтауға, логистикаға, т.б кеткен шығындарды өтедік. Ал қалғаны – қазірдің өзінде таза пайда.

### **Табысты басқару**

Мұнда маржиналдық, рентабельділік пен пайда бірінші орында.

Негізгі көрсеткіш – пайда жоспарының орындалуы.

Пайда жоспарын орындау дегеніміз – шығыстар табыстан әлдеқайда аз болатын жағдай.

Міне, біз өз капиталымыздың рентабельділігіне ұмтылуымыз керек. Инвестицияланған ақшаңыз өтелуі керек екенін әрқашан есте сақтаңыз.

Кірістер мен шығыстардың арасындағы айырмашылық шынымен ауқымды болуы керек екенін ескеріңіз. Барлық күш-жігеріңізді салғанда, шамамен 11 % нәтижеге жетсеңіз, оның не пайдасы бар? Ақшаңызды банктегі депозитке салу оңайырақ қой.

Бизнес – одан да ауқымды дүние. Шынымен де ауқымды табыс. Мысалы, бір теңге салып, жүз теңге табыс

тапсаңыз, шынымен де пайдалы іс істеп жатқаныңызды білдіреді.

Табыстың өсуі арқылы барлығына қол жеткізе бермейтініңізанық. Табысты төмендетуде маңызды. Бірақ үнемдеу жолдары шығармашылық пен тапқырлықты көбірек қажет етеді.

Табыс – барлық үш кезеңді басқару. Үш кезеңді де қамти алсаңыз, әрине, табысты боласыз.

Ал маңыздысы – меншікті капитал. Меншікті капиталдың рентабельділігі дегеніміз сол – инвестицияланған теңге көбірек ақша әкелуі керек.

Оны қалай есептейміз? Қаржылық тетік, активтерді меншікті капиталға бөлетін формулалар бар. Активтердің айналымы. Яғни активтер айналуы керек.

### Сату рентабельділігі

Сатудан түскен табыс – кіріске бөлінген пайда.

Осы нәтиже арқылы сіз өзіңіздің сату тобыңыздың қаншалықты тиімді екенін көре аласыз.

**Меншікті капиталдың рентабельділігі** – меншікті капиталға бөлінген пайда.

Меншікті капитал – сіз салған ақша, ол бөлінген пайда, жарғылық капитал және, әрине, сіздің ақшаңыз емес.

Яғни пайданы меншікті капиталға бөлгенде, нәтиже бірден көп болуы керек. Олай болса, сіздің капиталыңыз – рентабельді. Олай болмаса, ақшаңыздың далаға шашылғаны.

Сіз қолдануға болатын ең қарапайым формулалар:

- Пайда – шығындарсыз кіріс.

- Сату рентабельділігі – кіріске бөлінген пайда.
- Актив айналымы – активтерге бөлінген кіріс.

Формулалар көп. Қарапайымдары да, күрделілері де бар. Бизнесіңіз үшін ең маңызды сәттерді көбірек қарастыруға мүмкіндік беретіндерін тауып, таңдай аласыз.

Қалай болғанда да, бизнесіңіздің қаншалықты пайдалы екенін әртүрлі жолдармен есептей аласыз. Бизнеске қатысты жан-жақты көзқарас қалыптастыру үшін әртүрлі тәсілдерді байқап көру маңызды деп санаймын.

Кәсіпкерлік қызметтің батпағына батып кетпеу үшін сараптап, одан қорытынды шығарыңыз. Бәрі айналымға түссін:

- тауарлар да;
- дебиторлық қарыз да;
- кредитор да.

Қозғалыс – бұл басымдылық. Ол циклдық түрде жүреді. Сондықтан бизнесіңіздің ақша айналымын жүргізіңіз. Бұл алты ай немесе отыз күнге созылуы мүмкін. Ол – ақшаның айналып, сізге қайтып келуі үшін қажет уақыт.

Ең дұрысы, циклдардың арасы үзілмесін.

Ақша циклының формуласы – үш айналым көрсеткішінің қосындысы (күнмен есептегенде):

- қор айналымы;
- дебиторлық берешек айналымы;
- кредиторлық берешек айналымы.

Мен бір компанияға келгенде осындай кеңес бердім. Бұл компанияның айналымы жетпіс күн деп санадық.

Бірақ жеткізуші отыз күнге кейінге қалдырылған төлемді сұрады.

Мысалы, отыз күн бойы шикізат алдыңыз. Отыз күннің ішінде өнім өндіріп, саудаға шығардыңыз.

Бірақ бұл компанияның айналымы – отыз күн. Осылайша кассалық алшақтық үнемі байқалып отырды.

Бұл қайда апарады? Ең ақыры, жалақыны уақытында төлеу мүмкіндігін жоғалтады.

Ақша айналымы бәрібір жетпіс күн болса, яғни мұндай жағдайда не істеу керек? Кассалық алшақтық болмауы үшін жеткізушімен келіссөздер жүргізу қажет.

Осы әңгімені қозғарда дипломаттың шеберлігі қажет. Жеткізуші келіссе, онымен жұмысты жалғастырамыз. Келіспесе, жетпіс күннен кейінге қалдырылған төлемге келісетін басқа жеткізушіні табамыз.

Мақсатымыз – компанияның ақша айналымының уақытын қысқарту. Компания төлемді тоқсан күнге кейінге қалдыратын болып, төлем беретін мерзімді ұзарттық.

Айтпақшы, Қазақстандағы көптеген компаниялар осы тоқсан күндік тәжірибені қолданып көріп жатыр. Төлемді сол мерзімге негіздеп алсақ, жетпіс күндік айналымымыз болса, онда бұл ақшаның жиырма күні компания ішінде сақталады.

Осы жиырма күн ішінде ол ақшаны басқа жолмен айналдырып, үстінен ақша тауып, жеткізушіге де төлем жасай аласыз. Екі есе пайдаға кенелдіңіз, сондықтан айналымды есептей білу кез келген бизнесте маңызды.

Сондай-ақ сатып алушыларға арналған кейінге қалдырылған төлем бар. Оны да ескеру керек.

Мақсатыңыз – қолма-қол ақша айналымын қысқарту. Оның негізінде жеткізушілермен және сатып алушылармен, сондай-ақ кредиторлармен жұмысты болжауға болады. Сонда кассалық алшақтық болмайды.

Тағы бір маңызды мәселе. Өзіндік құн мен маржиналдылықтың не екенін бәрі бірдей түсінбейді.

«Мысалы, жүз теңге тұратын фломастер саттым, бұл жүз теңгенің бәрі – менікі» деген пікірді жиі естимін.

Іс жүзінде олай емес. Үдеріс пен терминдерді түсінейік.

Біз өндіретін әрбір өнім бір жерде жасалады. Мысалы, цехте. Шығын мыналарға шығады:

- материалдар;
- электр энергиясы;
- коммуналдық қызметтер;
- жабдықты күту;
- жалға беру.

Мұның бәрі – әлі өндірілген өнімнің өзіндік құны емес, ол тек цехтің құны.

Өндіріс құны да бар. Мыналарды қамтуы мүмкін:

- кеңсе тауарлары;
- қызметкерлердің жалақысы;
- кәсіпорынның жалпы шаруашылық шығындары.

Тағы бірнеше шығынды қосыңыз:

- қаптау;
- жүзеге асыру;
- жарнама.

Бұл тізімдердің барлығы толық емес, шартты.

Нәтижесінде толық өзіндік құнды жабамыз. Бұл соманы тауар санына бөлсеңіз, бір өнім бірлігінің өзіндік құны шығады. Тауарды осындай бағамен сату арқылы сіз түк пайда көрмейсіз.

Бизнес қандай да бір кіріс әкелуі үшін шығындарға белгілі бір маржа қосылуы керек. Өнімнің абсолютті бағасы мен сату бағасы арасындағы бұл айырмашылықты **маржа** дейді.

Өндірістік бизнесте маржа 5–10 %-ды құрайды, 10 %-ды құраса, тіптен жақсы.

Сатып алу және сату туралы айтсақ, мысалы, дистрибьюторлық бизнесте, онда 20–40 %-ы маржа дегеніміз өте керемет.

Қызмет көрсету туралы айтатын болсақ, онда маржа – шамамен 50–70 %-ды құрайды. Бірақ бұл маржа жоғары әкімшілік шығындарға байланысты төмендейді. Сондықтан қандай және қалай маржионалды боларын анық түсініңіз.

Өндірістік бизнесте көбірек табыс табу үшін ауқымға жүгінеді. Яғни неғұрлым көп өндірсен, соғұрлым көп пайда табасың.

Қайта сатуда да солай: неғұрлым көп сатып алсаңыз, соғұрлым көп пайда табасыз.

Қызмет көрсету саласында неғұрлым көп жұмыс істесеңіз, соғұрлым көп табыс табасыз.

Демек, кәсіпорынның табыстылығын да есептеуге болады. Жалпы пайда бар. Жалпы пайда мен таза пайда арасындағы айырмашылықты түсіну маңызды.

**Жалпы пайда** – кірістен өнімнің өндірістік өзіндік құнын алып тастағанда жалпы пайда ауқымы шығады.

Компаниялар өз қызметкерлеріне жалпы пайдаға байланысты бонустар береді. Жалпы пайдадан операциялық шығындарды алып тастасаңыз, ол **операциялық пайдаға** теңдеседі.

Операциялық кіріс директорлардың бонустарын қамтиды.

**Таза табыс** – салықтарды шегергендегі операциялық табыс.

Кәсіпорын иелері таза пайдадан дивиденд алады. Сондықтан мұнда айырмашылықтың не екенін нақты түсіну керек.

### **CVP-талдау**

Бизнес рентабельділігін тиімді анализ жүргізу үшін CVP-талдауды (Cast Value Profit – шығындар, көлем, пайда) пайдаланыңыз. Бұл – кіріс, өнім, пайда және шығындар бір-бірімен тығыз байланысты деген идеяға негізделген шығындарды талдау.

Бұл құралдың арқасында басқарушылық бақылау мен жоспарлауды тиімді жүзеге асыруға болады.

CVP-талдауды сату жоспарын құру үшін пайдалануға болады. Осы талдау түрінің арқасында өзгерістердің кіріске қалай әсер ететінін білуге болады:

- сатылған өнімдердің саны;
- сату бағалары;
- ассортимент құрылымы;
- тұрақты шығындар;

– өнім бірлігіне шаққандағы өзгермелі шығындар.

Бастапқы, яғни маржиналды нүктеге жету үшін қандай жұмыс істеу керек екенін білеміз.

Шығындар мен сату көлемінің көрсеткіштерін өзгерту арқылы болжамды пайданың мәндерін аламыз. Тиісінше, қандай ықтималдағы ақша табуға болатыны және инвестицияларыңыз қанша уақыт өтелетіні туралы түсінік қалыптасады.

Бұл қаржы жеткілікті болады деген үмітпен интуитивті әрекет етуден гөрі, әлдеқайда ыңғайлы екеніне келісіңіз.

Іс жүзінде бұл – өте қарапайым әрекет. Ай сайынғы төлемдер түріндегі тұрақты шығындары бар өндірісіңіз бар делік (жалдау, жалақы, т.б.). Сондай-ақ өнім бірлігіне (материалдарға) қатысты ауыспалы шығын да бар.

Алдымен, біз өнім бірлігіне шаққандағы маржиналды табысты есептейміз. Яғни оның өзіндік құнынан өнімнің өзіндік құнын шегереміз.

Тұрақты шығындарымызды өнімнің бірлігімен бірге маржиналды табысқа бөлуіміз керек. Барлық шығынды жабу үшін айына қанша тауар сату керегін анықтаймыз.

Бұл – шығынсыздық нүктесі болады.

Тиісінше, маржиналды табысымыз неғұрлым аз болса, соғұрлым көп өнім өндіру керек. Яғни өнімге үстеме бағаңыз неғұрлым жоғары болса, соғұрлым шығындарыңызды тез жауып, пайда аласыз. Сонда табыс жай ғана табыс емес, нақты пайда әкеледі.

### **50 % ережесі**

Білуіңіз тиіс пайдалы тағы бір нюанс – күш-жігерді бірінші кезекте қайда бағыттау керек екені? Тиімділігі дәлелденген әмбебап стратегия бар – 50 % ережесі.

- Бизнес маржиналдылығы 50%-дан төмен болса, айналымы шығындарды азайтыңыз.
- Бизнес маржиналдылығы 50%-дан жоғары болса, кірісті арттыруға назар аударыңыз.

### **Бизнес мәселелері туралы**

Сөз соңына қарай сатуда қиындық тудыратын нәрселер туралы айтқым келеді.

*1-қателік. Басқа мақсаттағы аудиториямен жұмыс істеу.* Клиенттеріңізді білу қаншалықты маңызды екенін айттық. Күш-жігер бұрыс бағытқа жұмсалса, Орталық Африка тұрғынына жылытқыш сату сияқты жағдайға тап боламыз. Өнім тұтынушылардың сұранысына ие болуы керек.

*2-қателік. Басқа өнім желісімен жұмыс істеу.* Кез келген өнімнің үлкен сұранысқа ие болуы мүмкін емес. Сізге идея ұнаса да, кейбір өнімдер басқаларға қарағанда жақсы сатылатынын түсінуіңіз керек. Ірі бизнес үлкен сұранысқа ие болуы керек.

*3-қателік. Басқа аймаққа екпін беру.* Кейбір аймақтың өзіндік ерекшеліктері бар. Сондай-ақ олардың кейбіреулерінде сіз сенетін сатуды жүзеге асыру мүмкін емес.

*4-қателік. Әлсіз сату тобы.* Тіпті жақсы жолға қойылған өндіріс болса да, көп дүние сату бөлімінің құзыретіне, кәсібилігіне және мотивациясына байланысты. Командаңыз өзіне жүктелген тапсырманы орындай алмаса, оны басқасына ауыстыруға тура келеді.

*5-қателік. Тым жылдам өсім.* Өсім әрқашан жақсы нәрсе сияқты. Бірақ шындығы сол – оны кез келген компания көтере алмайды.

Өлшемді екі есе арттырып, орасан зор өнім шығарғыңыз келуі мүмкін. Дегенмен активтердің тиісті көлемі де қажет. Ол жоқ болса, онда қол жетпейтін дүниеге үмтылмаңыз.

Амбицияда ықтимал қауіп жасырынып жатыр. Айға шабудың түбі жақсылыққа апармайды.

Тығырықтан шығар жол барын ұмытпаңыз. Клиенттерімнің арасында спорт және фитнес қызметін көрсететін бір компания болды. Олар сату жоспарын не істесе де орындай алмай, көмек сұрады.

Ең алдымен, біз жаңа сату жоспарын және бизнес үдерісін жасадық.

Қызметкерлер құрамы алты адаммен толықты, ал бүкіл сауда тобы біздің академияда оқытылды.

Толықтыру үшін CRM B52 жүйесін дамыттық және есеп беру мен КРІ ынталандыру жүйесін енгіздік.

Нәтижесінде компания сату көлемін екі есеге арттырды. Сату жоспары орындалды. Жұмысшылардың жалақысы айына жүз жиырма мыңнан үш жүз елу мың

теңгеге дейін көтерілді. Қазір бұл компания орналасқан қаланың әрбір екінші тұрғыны оның қызметін пайдаланады.

---

**Үй тапсырмасы:**

1. Өнімдеріңіздің маржиналдылығын есептеңіз.
2. Шығындарыңызға CVP-талдауын қолданыңыз.
3. Басқарудың қаржылық есебін енгізіңіз.
4. Кәсіпорынның ақша айналымын есептеңіз.
5. Осы талдау негізінде қорытынды жасаңыз және қайда бара жатқаныңызды, меншікті капиталыңыздың қайтарымы қандай екенін түсініңіз. Сізде пайдалы бизнес бар ма, әлде жаңа модельді қолдану керек пе, басқа өнімді немесе қызметті таңдау қажет пе?

## Қорытынды

Кітаптың тақырыбын үш жыл ойландым. Дәл сол кезде «Business 360» бағдарламасын жүргізіп жүр едім. Таңертеңнен кешке дейін он төрт күн бойы тоқтаусыз офлайн режимде болатын.

Бұл белсенді кезең еді. Топ тез жиналды, үнемі тренинг өткізуім керек болды.

Бизнестің барлық компоненттерін талдадық. Клиенттер осы бағдарламаны аяқтау үшін үш-төрт рет қайта келді. Олардан: «Не болды? Неге қайта оралдыңыздар?» – деп сұрадым.

Олар: «Айнұр, тренингіңізді тыңдадық, бірақ әлі бәрін жүзеге асыра алмадық», – деп жауап берді де: «Айнұр, бағдарламаны түгел жаттап алу үшін қашан кітап жазасың?» – деп сұрай бастады.

Шынымен осы оқиға көп қайталаңды. Тренингтен кейін ақпараттың 10 %-ын ғана есте сақтайсыз.

Әдетте сізді қатты қызықтырған ақпарат қана есте сақталады. Ал ауқымды материалды тыңдаушы толық игере алмайды.

Кітап жазуымды сұрағандар көп болды. Тіпті туыным сатылымға шыға салысымен басқалардан бұрын сатып аламын деп уәде бергендер де табылды.

Бұл – өте ыңғайлы қадам, өйткені бір мұқабаның ішінде жиналған білімге қайта-қайта орала аласыз.

Бірақ түсіну бір басқа, ал істеу бөлек. Тіпті осы кітапты жазамын деп бір оқушымның біріне 5000 долларға бәс тігіп, жеңіліп қалдым. Шамасы, кітапты жазуға әлі дайын болмадым, сондықтан бірде-бір жолды жазбадым. Ол білімнің барлығына жарамды екеніне сенбедім.

Опра айтқандай, «Он мың сағаттық тәжірибе», жеке кеңестер мен жаттығулардың бәрін жүріп өткен соң, қазір кітап жазатын уақыт келді деп ойлаймын.

Басты мақсатым – әрбір оқырман осы кітаптан көкейіндегі сұрақтарына жауап тауып, оны ұдайы тиімді нұсқаулық ретінде пайдаланса екен.

Кітап парақтарына қайта-қайта үңілу керек, өйткені оны бір рет оқығаннан бәрін түсіну мүмкін емес.

Оқырман бизнесте жаңа мәселеге тап болғанда, белгілі бір тарауларды қайта оқығаны пайдалы болады деп ойлаймын. Ал мәселе міндетті түрде туады. Мысалы, ынталандыру жүйесі жұмыс істемейді. Оны қалай және қайда қозғау керектігін біле аласыз.

Кітабым – қиын сәтте маңызды кеңес беруге дайын тірі кеңесшінің баламасы іспетті.

Осы жұмыс барысында мен де біраз дүниені бастан өткердім. Өзгердім. Ең алдымен, іштей. Шынымды айтсам, осы уақыт ішінде образым да өзгерді. Көптеген тренингтерден өттім, қазір де алдыма көп мақсаттар қойып келемін. Солардың бірі – мазмұны терең осы кітап тек сөреде жатпауы үшін, оны адамдар өз бизнесінде қолдануы үшін оқырманға жеткізгім келеді.

Бұл жұмысым Қазақстандағы шағын және орта бизнесті қолдауға бағытталған. Мені кейбір кәсіпкерлеріміздің, мысалы, КРІ және CRM сияқты қарапайым нәрселерді білмейтіні қатты алаңдатады. Сондықтан халықтың қаржылық сауаттылығын арттыруға үлес қосқым келеді.

Әзірге адамдар мұндай дайындықтан сақтанып отыр. Бизнес-тренингтерді оқи бастағанымда, бір компанияның бас директоры: «Айнұр, сенбейтін шығарсың, ешқашан тренингтерге қатысқан емеспін. Бизнессте жиырма бес жыл жүрмін және барлық жаттықтырушылар алаяқтар деп ойладым», – дейді.

Менің тренингім адамдарға жаңа әлемді ашуға мүмкіндік береді. Ал мен бұған өте қуаныштымын.

Соңында оқырмандарыма мынадай кеңес бергім келеді: ешқашан дамуды тежемеңіз! Табиғатта бәрі үнемі өсіп отырады, ал өсу тоқтаған жерге өлім келеді.

Қозғалыс пен белсенділік – әрқашан жас болып қалудың кепілі. Ал даму – қозғалыстың бір түрі. Ойлауды дамыту, ынталандыру, ауқымды нәтижелерге ұмтылу және оған жету өте маңызды және пайдалы.

Ешбір кітап немесе тренинг сізді қорытынды табысқа жеткізбейді. Кейінгі он екі жылда үздіксіз білім алдым. Автокөлікте жүріп аудиокітаптар тыңдаймын, онлайн марафондарға қатысамын, тренингтерден өтемін.

Ұйықтар алдында өзіңізге сұрақ қойыңыз: «Мен бүгін жаңадан не білдім?» Егер жауап беретін бірдеңеңіз болса, күніңіз бекер өтпегені. Менің ойымша, онсыз болмайды. Бұл сіздің энергияңызды арттырады, өйткені ол әрқашан біздің назарымызда болады.

Мәселелер мен дағдарыстарға назар аудармаңыз. Позитивті дүниеге және қабілеттеріңізге көңіл бөліңіз. Қолда бар байлық үшін әлемге алғыс айтуды ұмытпаңыз. Біздің, қазақтардың, «шүкір» деген сөзін ұдайы естен шығармаңыз. Осы сәттен ләззат алыңыз және әрқашан бәрі жеткілікті екенін айтыңыз.

«Ақшам жетерлік, жеген наным мен жұтқан ауам үшін Алла Тағалаға шүкіршілік етемін» деп іштей сөйлесеңіз, жақсылыққа тартыласыз. Қатты назар аударып, мәселелерді ұлғайтып алмаңыз. Шаршадым немесе қиналып жатырмын деп шағымданбаңыз. Сізде барлық жақсы нәрселер, соның ішінде табыс әкелетін жұмыс бар екеніне қуаныңыз.

Осы кеңеске құлақ ассаңыз, өміріңіз түбегейлі өзгеріп, жақсарады.

Құрметті оқырман, егер сізге менің кітабым ұнаса, пікіріңізді пошта арқылы жіберіңіз. Үздік кері байланыс хаттары **«Құжат үлгілері бар тегін бағдарлама модулі»** байқауына қатысады. Менің Instagram парақшамдағы жаңалықтарды бақылаңыз.



*QR-кодты сканерлеп кері байланыс хатын қалдырыңыз*

## Жанды тренингтерге шақыру

Қалай істеу керектігін білмесеңіз, ешқандай жұмыс жақсы орындалмайды. Әсіресе, бәріміз лайықты білімсіз маңызды және жауапты істерге араласудан қорқамыз.

Сонымен қатар көптеген адамдар, егер біз нақты қаржылық әл-ауқатты жақсартуды қаласақ, ақшамен жұмыс істеу белгілі бір білімді қажет етеді деп ойламайды.

Прогрессивті елдерде қарапайым сауаттылықпен қатар, азаматтарды қаржылық сауаттылыққа баяғыдан үйреткен. Өйткені ақша – әр адам оны оқуға жеткілікті уақыт бөлсе, көбейтуге болатын қор.

Кәсіпкерлік факультеттерді бітіру керек деп ешкім айтпайды, ең болмағанда қарапайым білім әрқайсымызға қажет.

Ал бизнеспен айналысуға шешім қабылдағандар туралы айтсақ, онда құзыретті гидсіз мұндай ауыр және тәуекелді бизнеспен айналысу мүлдем оғаш болар еді.

Тренингтерімде адамдарға бизнесті тиімді ұйымдастыру үшін қажетті білім жиынтығын алуға көмектесемін, өйткені мен бұл ақпараттың қаншалықты құнды екенін және оны осы тақырып бойынша қарама-қайшы дереккөздердің арасында табу қаншалықты қиын екенін жақсы білемін.

Жауапты команда сіздің бизнесіңізді табысқа жетелейтін болса, жақын арада уақытыңызды жан рахатына арнай аласыз.

Біздің негізгі өніміміз «сату бойынша кеңес беру» деп аталады. Бұл – кем дегенде, үш айлық жоба. Идея мынада: біздің сарапшымыз сіздің компанияңызда бірнеше ай уақыт өткізіп, сату бөлімінің жұмысын толығымен құрастырады:

- стратегияны толық жазу;
- есеп беру жүйесін дамыту;
- КРІ ынталандыру жүйесін, HR-жүйесін дамыту;
- қызметкерлерді іріктеу;
- команданы мақсатқа жетуге, кездесулер өткізуге, тиімді сатуға, т.б. үйретеді.

Сіз бен мақсаттарыңызды бір ғана кедергі бөліп тұр – қалай дұрыс әрекет ету керегін түсінбеу. Бірақ бұл кедергіні жеңу қиын емес.

Компаниямен ынтымақтасу жұмыс істеу тәсілін біздің компания айтарлықтай өзгерте алады. Бизнесіңіздің тиімді жүруіне ғана емес, сонымен қатар жұмыстың көп бөлігін білікті мамандарға тапсыруға да мүмкіндік береміз.

Сондай-ақ басшыға арналған бағдарламаны ұсынамыз, ол – «Бизнес 360». Бұл – менеджерлерге арналған ай сайынғы курс, ол менеджерлердің басшыларына сату бөлімінің қалай жұмыс істейтінін толық түсінуге бағытталған. Бұл ретте біз стратегиядан бастап мотивацияға дейін, маркетингтен бастап рекрутингке дейін барлығын қарастырамыз.

Үшінші өніміміз – «Жоғары сату академиясы» сату менеджерлеріне арналған ай сайынғы курс. Онда студенттер тұтынушыға бағытталу деген не екенін, қажеттіліктерді қалай анықтау керектігін, қарсылықтармен қалай жұмыс істеу керектігін, т.б. үйрететін он модульден өтеді. Біз сізге сату психологиясын түсінуге көмектесеміз.

Кез келген оқуды аяқтағаннан кейін, маманның дайындық деңгейін бағалау үшін сертификаттаймыз. Сонымен қатар біз кез келген қызметкердің мүмкіндіктері туралы түсінік алу үшін аттестацияны бөлек жүргізе аламыз.

Менеджерлермен тікелей кездесулер өткіземіз, оның нәтижелері бойынша бизнестің тиімділігін арттыру, қандай қателіктермен жұмыс істеу, нені жақсарту керек, т.б. бойынша ұсыныстар береміз.

Бізге жүгінген клиенттеріміз олардың қажеттіліктерін анықтап, біз жұмыс істейтін ең қолайлы өнімді таңдайтынымызға сенімді бола алады.

Құрметті оқырман, сіздің әл-ауқатыңызды нығайтуға және бизнесті басқарудың жұмыс әдістерін меңгеруге қызығушылық танытсаңыз, *Business Growth Center*

өткізетін кеңестерге шақырамын. Сізді кәсіпқой бизнесті ұйымдастыру сарапшылары күтеді!



*QR-кодты сканерлеп бизнесіңіз бойынша  
кеңес беруге арыз тастаңыз*

## Оқуға және көруге ұсынылатын әдебиеттер мен фильмдер тізімі

Кітаптар:

1. «Атлант расправил плечи», Айн Рэнд.
- 1) «Договориться можно обо всём! Как добиваться максимума в любых переговорах», Гэвин Кеннеди.
- 2) «Думай и богатей», Наполеон Хилл.
- 3) «Думай медленно, решай быстро», Даниел Канеман.
- 4) «Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний», Ма-сааки Имаи.
- 5) «Как продать что угодно кому угодно» Джо Жи-рард, Стенли Х. Браун, Саймон Дж. Браун.
- 6) «НИ СЫ», Джен Синсеро.
- 7) «Номер 1. Как стать лучшим в том, что ты делаешь», Игорь Манн.
- 8) «От хорошего к великому», Джим Коллинз.
- 9) «Подсознание может всё!», Джон Кехо.

10) «Поток. Психология оптимального переживания», Михай Чиксентмихайи.

11) «Психология влияния», Роберт Чалдини.

12) «СПИН-продажи», Нил Рекхем.

13) «Цель. Процесс непрерывного совершенствования», Элия М. Гольдратт и Джеф Кокс.

14) 45 татуировок продавана. Правила для тех, кто продаёт и управляет продажами», Максим Батырев (Комбат).

### **Фильмдер:**

1) «Бақыт соңынан» (ағылш.: The Pursuit of Happiness, 2006). Режиссеры: Габриеле Муччино

2) «Стив Джобс» (ағылш.: Steve Jobs, 2015). Режиссеры: Дэнни Бойл

3) «Мұнда шегеді» (ағылш.: Thank You for Smoking, 2005). Режиссеры: Джейсон Райтман

4) «Ричард патша» (ағылш.: King Richard, 2021). Режиссеры: Рейнальдо Маркус Грин

5) «Бәрін өзгерткен адам» (ағылш.: Moneyball, 2011). Режиссеры: Беннетт Миллер

6) «Джой» (ағылш.: Joy, 2015). Режиссеры: Дэвид О. Расселл

7) «Кремний алқабындағы пираттар» (ағылш.: Pirates of Silicon Valley, 1999). Режиссеры: Мартин Бёрк

8) «Төмендетуге ойын» (ағылш.: The Big Short, 2015). Режиссеры: Адам Маккей

9) «Америкалықтар» (ағылш.: Glengarry Glen Ross, 1992). Режиссеры: Джеймс Фоули

- 10) «Джерри Магуайер» (ағылш.: Jerry Maguire, 1996).  
Режиссеры: Кэмерон Кроу
- 11) «Сәтсіздік үшін өте мықты» (ағылш.: Too Big to Fail, 2011). Режиссеры: Кертис Хэнсон
- 12) «Тәуекел шегі» (ағылш.: Margin Call, 2011). Режиссеры: Джей Си Чендор
- 13) «Атлант иығын тіктеді» (ағылш.: Atlas Shrugged: Part I, 2011). Режиссеры: Пол Йоханссон
- 14) «Негізін қалаушы» (ағылш.: The Founder, 2016 год).  
Режиссеры: Джон Ли Хэнкок
- 15) «Уоррен Баффетт болу» (ағылш.: Becoming Warren Buffett, 2017). Режиссеры: Питер У. Кунхардт.

## Глоссарий

Ағылу – белгілі бір уақыт ішінде сату немесе төлемнің артуы.

Айналым – сатылым көлемінің қаржы түріндегі көрінісі, түсім.

Айналымдағы активтер – өндіру үдерісінде пайдаланылатын мүлік.

Айналымнан тыс активтер – өндіру үдерісінде пайдаланылмайтын, бірақ кәсіпорынның қызметін қамтамасыз ететін мүлік.

Бизнес-жоспар – алдағы бірнеше жылға арналған есептеулері бар жобаңыздың толық сипаттамасы.

Бизнес-модель – компанияның өзара байланысты бизнестік үдерістері талданған схема түріндегі сипаттамасы.

Брендбук – брендтің толық сипаты берілген құжат.

Вексель – құнды қағаз, нақтырақ айтқанда, компанияның борышкерлік қолхаты, қызметі жағынан облигацияға ұқсайды.

Дебитор (дебиторлық берешек) – басқа тұлғаның компанияңызға беруі тиіс ақшасы.

Декомпозиция – үлкен міндетті бірнеше шағын бөлікке бөлу.

Есеп беру (қаржылық) жүйесі – кәсіпорынның қаржылық күйі туралы есеп беру түріндегі ақпарат.

Жалпы пайда – сатылған өнімнің немесе қызметтің кірісі мен өзіндік құны арасындағы айырмашылық.

Жылыстау – клиенттерді жоғалту, белгілі бір уақыт ішінде сатылым немесе төлемнің болмауы.

Кассалық алшақтық – міндетті шығындарға уақытша ақшаның жетпеуі.

Кіріс – коммерциялық қызмет нәтижесінде алынған ақшалай қаражат немесе материалдық құндылық.

Лидогенерация – белгілі бір сипаттамалар бойынша таңдалған ықтимал клиенттерді іздеуге бағытталған маркетингтік тәсіл.

Лидоконвертация – түзілген лидтердің сатып алушыға айналу үдерісі.

Маржа – баға мен өзіндік құн арасындағы айырмашылық.

Маркетингтік жоспар – бизнестің негізгі мақсаты және оған жету жолдары жазылған құжат.

Маркетингтік стратегия – компанияның нарықта тұрақты күйге қол жеткізудегі жалпы әрекет жоспары.

Облигация – құнды қағаз, компанияның осы облигация иесі алдындағы борышкерлік қолхаты.

Өндірістің өзіндік құны – өнімді өндіру мен ұйымның шаруашылық қажеттіліктеріне жұмсалған, бір тауар бірлігіне есептелген шығындардың жиынтығы.

Пассив – компанияның барлық қаржылай міндеттерінің жиынтығы.

РАЕІ коды – менеджердің төрт рөлі: Р – нәтиже өндіруші, А – администратор, Е – кәсіпкер және І – интегратор.

Сапалы лид – критерийлер бойынша сізге лайық әлеуетті клиент.

Сату жоспары – қанша және қандай белгілі бір мерзімде сіз табуға тырысатын табыс мөлшері сипатталған құжат.

Сатудың рентабельділігі – табыстың түсімге арақатынасы, кәсіпорынның маңызды қаржылық көрсеткіші.

Семантикалық ядро – сайттың қызметін жақсы сипаттайтын сөз бен сөйлем.

СПӨБ – белгілі бір сценарий бойынша ықтимал сатып алушылармен тілдесу арқылы мәмілені жабуға бағытталған техника.

Табысты арттырушы – сіз қосымша сата алатын тауар/қызмет жиынтығы (әдетте үлкен маржиналдылықпен).

Түсім – нақты кіріс пен ұйымдық шығын арасындағы айырмашылық.

Цехтегі өзіндік құн – таза өндіріс шығыны.

ШҚТ – шешім қабылдаушы тұлға.

АВС-талдау – фирма ресурстарын маңыздылығы бойынша жүктеуге мүмкіндік беретін әдіс.

B2B – компаниялардың тұтынушылармен емес, бір-бірімен жұмыс істеуі.

B2G – дилер және дистрибьютор арқылы сату.

CRM-жүйесі – клиенттермен жүргізілетін барлық коммуникация каналдары мен сатуды автоматтандыруға көмектесетін бағдарламалық жасақтама.

Cash flow – компанияның барлық уақыт бойынша бөлінген ақшалай түсімдері мен төлемдерінің жиынтығы.

Customer Journey Map – пайдаланушының компаниямен ықтимал әрекеттестігінің барысын визуализациялау.

CVP-талдау – сату көлемі мен сату бағасының өзгеруіне байланысты шығын мен табыстың өзгеруі арасындағы байланысты қадағалау, зерттеу.

D2G – келісімшарт, мемлекеттік сатып алу, тендер, т.б. қамтитын сату категориясы.

Dashboard – интерактивті талдау панелі, графикалық интерфейс.

FMС – мобильді және виртуалды байланыс интеграциясы.

IP-телефония – IP желісі бойынша дыбыстық трафикті беретін байланыс технологиясы.

KPI – сіздің мақсатқа қаншалықты жақын екеніңізді көрсететін тиімділіктің негізгі көрсеткіші.

NPS-форма – тұтынушылардың сіздің компанияңызға адалдығын анықтайтын метрика.

PDCA – сапаны басқаруда пайдаланылатын шешім қабылдау үдерістерінің циклдық қайталануы: жоспарлау – әрекет – тексеру – түзету.

Pipeline – сату үдерісінің әр кезеңінде әр ықтимал мәмілені басқаруға және қадағалауға мүмкіндік беретін есеп беру түрі.

Pre-sale – мәміле жасасқанға дейін сатушы іске асыратын іс-шаралар кешені.

SWOT-талдау – әлсіз және мықты тұстарды, мүмкіндіктер мен қауіп-қатерді қарастыратын ішкі және сыртқы факторларды бағалауға арналған жоспарлау әдісі мен құрал.

XYZ-талдау – тұтынушысының мінезіне қатысты компания ресурстарын жіктеуге мүмкіндік беретін әдіс, талдау.

Если вы хотите прочитать книгу на русском языке  
отсканируйте qr и сделайте заказ на сайте



If you want to read a book in English, please send your  
translation suggestions  
to [triumfator.book@gmail.com](mailto:triumfator.book@gmail.com)  
Your opinion is important to me!



Thank you for your feedback!

























АЙНҰР РАХИМОВА

# БИЗНЕС ТРИУМФАТОР

КӘСІПКЕРДІҢ  
ҮСТЕЛ КІТАБЫ

Жоба тобының  
жетекшісі  
Жоба жетекшісі  
Жоба менеджері

Бас редакторы  
Корректоры  
Беттеуші  
Дизайнері

Ербол Салимов  
Мадина Мурат  
Айгерим Боран  
Станислав Коваленко  
Гүлжамал Халидуллаева  
Динара Секенова  
Артур Садыков



**Bestsellers.kz – Қазақстандағы №1 әдеби агенттігі**

**Bestsellers.kz кітап баспасы деген не?**

Біз «толық аяқталған» сарапшылық және корпоративтік кітаптарды әзірлейміз және насихаттаймыз. Сіздің бірегей идеяңызды дайын құнды өнімге айналдырамыз.

**Біздің миссия** – 1000 бестселлер кітап басып шығару. Үлкен тарихтың бөлшегі болыңыз!

**Неге қол жеткізесіз?**

- Нон-фикшн жанрындағы сарапшылық немесе корпоративтік кітапты жазу
- Кәсіби өңдеу мен түзету жасалған сауатты мәтіндер
- Түпнұсқалық және креативті кітап дизайны
- Қазақстан Республикасы кітап палатасына тіркелген кітаптың және автордың жеке ISBN-нөмірі
- Кез келген тираждағы басылымның сапасын толық бақылаймыз
- Кітабыңызды ірі кітаптар дүкені мен интернет-алаңдарға қоямыз
- Сізге жаңа клиенттер әкелетін сатылымы жақсы бестселлер

**Біздің міндетіміз** – компанияларға және кәсіпкерлерге өз тарихымен бөлісуге көмектесу. Әрі кітап баспасына көмектесіп, олармен кітап алаңын толтыру. Әлем сіздің кітабыңызбен таныссын!

**Тегін диагностикалық консультацияға** сайтымыз арқылы жазыла аласыз:

<https://bestsellers.kz/>

E-mail: [bestsellerskz2018@gmail.com](mailto:bestsellerskz2018@gmail.com)

Instagram: [@best.sellers.kz](https://www.instagram.com/best.sellers.kz)