

АЙНУР РАХИМОВА

бизнес тренер №1 в Казахстане

БИЗНЕС ТРИУМФАТОР

НАСТОЛЬНАЯ КНИГА
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Алматы, 2022

УДК 339.187

ББК 65.422.5

P27

Рахимова А.

P27 Бизнес триумфатор / Айнур Рахимова. – Алматы: Bestsellers.kz, 2022. – 240 с.

ISBN 978-601-80894-0-4

Эта книга – ключ к процветанию вашего бизнеса!

На страницах книги автор делится эффективными авторскими модулями и уникальными кейсами. Вся методология, описанная в книге, основана на многолетнем опыте работы. А 8 модулей были успешно опробованы в бизнес-практике и показали лучшие результаты.

Книга создана для собственников бизнеса и начинающих предпринимателей, которые стремятся стать первыми в своей нише. Она также будет полезна и руководителям отделов продаж, которые хотят увеличить прибыль компании.

Узнайте о том, как достичь успеха в любом деле!

УДК 339.187

ББК 65.422.5

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в интернете и в корпоративных сетях, а также запись в память компьютера, для частного или публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

ISBN 978-601-80894-0-4

© Рахимова А., 2022

Содержание

Посвящается	4
Отзывы	5
Введение	14
Личная история	20
Модуль 1. «Цель, стратегия, тактика»	30
Модуль 2. «Контроль, достижение цели»	62
Модуль 3. «Система мотивации»	87
Модуль 4. «Техника продаж»	108
Модуль 5. «Подбор и адаптация персонала»	137
Модуль 6. «Стратегия маркетинга»	155
Модуль 7. «Бизнес-процессы»	178
Модуль 8. «Финансовые показатели бизнеса»	187
Заключение	209
Приглашение на живые тренинги	214
Список рекомендуемой литературы и фильмов	218
Глоссарий	221

Посвящается

Эту книгу я посвящаю моему супругу – Аскару Асановичу. Родители меня воспитали и вырастили, за что я очень благодарна им. Но заслуга в моем профессиональном становлении всецело принадлежит моему мужу.

Спасибо за твою поддержку, которая помогла мне не сломаться в самых разных ситуациях в бизнесе.

Ты – мой главный наставник.

ОТЗЫВЫ

Компания PERFECTA MED выражает благодарность организации ТОО «Business Growth Center» (BGC) за проведение обучающего практикума «Бизнес 360. Новая вертикаль достижения целей» и курсов для сотрудников по программе «Отдел продаж под ключ».

Особенно ценно то, что компания BGC в полной мере смогла учесть наши потребности в обучении сотрудников отделов продаж, а также подготовить тренинг таким образом, чтобы отработать новые знания с помощью кейсов, адаптированных под нашу сферу деятельности.

***Генеральный директор ТОО «PERFECTA MED»
Кистаубаева А. Т.***

От имени ТОО «ПКФ Континент Ко ЛТД» выражаем глубокую благодарность коллективу компании Business Growth Center за взаимовыгодное сотрудничество и поддержку, ока-

занную в ходе проведения управленческого консалтинга, направленного на увеличение продаж и освоение новых клиентских каналов.

Самоотверженный труд и добропорядочность сотрудников Business Growth Center позволили добиться потрясающих результатов. Наша компания вышла на новый рынок сбыта благодаря профессиональному подходу и обучению сотрудников отдела продаж по программе «Академии высоких продаж Айнур Рахимовой».

Успех, достигнутый нами, – это результат кропотливой совместной работы, постоянного взаимодействия с ведущим экспертом Business Growth Center Дауреном Медьяевым.

Благодаря Вашей открытости, стремлению понять и удовлетворить потребности партнера, а также направленности на повышение рабочих показателей наши отношения окрепли, и мы покоряем новые вершины в освоении внимания потребителей.

Выражаем Вам благодарность за совместный труд и надеемся на дальнейшее укрепление партнерских отношений и рост показателей, достигнутых в ходе совместной деятельности.

**Коммерческий директор
ТОО «ПКФ Континент Ко ЛТД»
Савостьянова В. А.**

ТОО «Холод-Экспо» выражает благодарность компании Business Growth Center за плодотворное и эффективное сотрудничество, помощь в изменении структуры компании, построении отдела продаж, повышении квалификации наших сотрудников.

За период нашей совместной работы компания Business Growth Center зарекомендовала себя как надежный партнер, способный выполнить сложные задачи на высоком профессиональном уровне.

Искренне желаем Вашей компании процветания и дальнейших успехов в реализации новых проектов.

Генеральный директор ТОО «Холод-Экспо»

Митин Е. В.

Компания Business Growth Center обеспечила профессиональный и грамотный подход к обучению. Обучение проводили сертифицированный спикер Айнур Рахимова и психолог Айдар Абдибаев. Каждый из спикеров обладает высокой профессиональностью и компетенцией в области продаж.

Тренинг был насыщен практическими заданиями. Все наши сотрудники получили необходимые инструменты для повышения своей квалификации.

Мы рекомендуем Business Growth Center всем, кто нуждается в повышении квалификации в области продаж.

Генеральный директор ТОО «KBSC»

Ниетбаев Е. К.

ТОО «Business Growth Center» является нашим постоянным деловым партнером с 2015 года.

За время сотрудничества специалисты ТОО «Business Growth Center» зарекомендовали себя исключительно с положительной стороны. Результат их работы всегда отвечал нашим требованиям и соответствовал профессиональному уровню. Особенно хочется отметить профессионализм и ответственность сотрудников компании в построении структуры отдела продаж и эффективного обучения персонала.

Наше совместное сотрудничество с ТОО «Business Growth Center» способствовало развитию нашей деятельности на казахстанском рынке и расширению клиентской базы.

Сотрудники компании выполняют свои задачи качественно и в срок. Помимо обязательных требований компания работает с индивидуальным подходом, учитывая наши потребности.

Директор ТОО «Алматы Кенсе»

Мукатов А. М.

Фармацевтическая компания Sante Group в лице генерального директора Шкавронской А. А. благодарит компанию Business Growth Center, практикующую комплексное и автоматизированное построение отдела продаж с гарантией результата, и лично бизнес-тренера и генерального директора Айнур Рахимову за профессиональное обучение ТОП-менеджеров нашей компании по VIP-программе «Отдел про-

даж под ключ». Наши ТОП-менеджеры прошли обучение по восьми модулям о построении отдела продаж, начиная с определения бизнес-модели продаж до маркетинговой и финансовой стратегии компании, провели разбор кейсов, выполняли домашние задания.

Сразу же после прохождения обучения мы применили полученные теоретические знания в своей практике: разработали и внедрили мотивационное положение отдела продаж, подключили IP-телефонию, ввели подбор сотрудников отдела продаж методом конкурсных собеседований, пересмотрели бизнес-процессы продаж и процесс адаптации новых менеджеров по продажам. Остальное – в процессе введения.

В настоящее время наша компания сотрудничает с компанией BGC на условиях консалтинга. Рекомендуем ТОО «Business Growth Center» как команду профессионалов в сфере построения отдела продаж.

Директор ТОО «Sante Group»

Шкавронская А. А.

Разрешите выразить Вам большую благодарность от имени Палаты предпринимателей города Алматы!

Мы высоко ценим Ваш профессионализм, добросовестный труд, ответственность, достойное выполнение поставленных перед Вами задач, проявленную инициативу и высокие результаты в работе.

Желаем дальнейших успехов в Вашем деле, счастья, благополучия, здоровья Вам и Вашим близким!

Директор Палаты предпринимателей города Алматы

Н. Абыльшаиков

Туристическое агентство ATA TOUR в лице директора Сейтеновой Наргиз Алибековны выражает благодарность компании Business Growth Center за построение отдела продаж. Эксперты компании под руководством Айнур Рахимовой предоставили инструменты, которые были нужны для построения отдела продаж.

Наш отдел продаж был выстроен с нуля, набраны компетентные менеджеры по продажам, внедрены KPI-нормативы и CRM-система. За время работы над отделом продаж, которая длилась три месяца, сотрудники компании смогли показать отличные результаты. По окончании работы над нашим отделом прибыль нашей компании выросла более чем на 45%.

От лица нашей компании мы рекомендуем Business Growth Center всем, кто хочет увеличения дохода своей компании.

Директор ATA TOUR

Сейтенова Н. А.

Компания ТОО «LVMH P&C Kazakhstan» выражает благодарность Business Growth Center за организацию тренинга «Техника продаж». Наши сотрудники в течение трех дней в

двух городах (Алматы и Нур-Султан) проходили обучение. Оперативность компании Business Growth Center позволила очень быстро решить все вопросы, связанные с организацией данного тренинга не только в Алматы, но и в Нур-Султане. Профессионализм, грамотный и индивидуальный подход – это те качества, которые мы ценим в партнерах.

Каждый день был представлен разными спикерами. Это интересный подход, так как каждый из спикеров обладал высокой компетенцией в своей области. А работа с психологом Айдаром Абдибаевым была особенно важна, так как прямые продажи – это всегда общение. Знание психологии клиентов, умение через вербальное и невербальное общение выяснить потребности, «продиагностировать» клиента, использовать именно те техники продажи, подходящие конкретно тому человеку, который находится перед консультантом, – это бесценный опыт.

Также многие участники отметили, что тренинг был насыщен практическими заданиями, что позволяло сразу усваивать тот теоретический материал, который преподавали тренеры. Каждый наш сотрудник получил все необходимые инструменты для повышения своей квалификации.

Тренинг-менеджер брендов Givenchy, Kenzo

Пискунова Жанна

Компания BioHayat выражает благодарность ТОО «Business Growth Center» за обучение по бизнес-курсу «Отдел продаж под ключ».

Результат их работы отвечает всем требованиям и соответствует профессиональному уровню. Особенно хочется отметить ответственность и оперативность в решении любых вопросов.

За время обучения мы убедились, что сотрудники компании Business Growth Center обучают качественно и профессионально.

Директор компании BioHayat

Ислямов Р. А.

Университет международного бизнеса выражает глубокую благодарность коллективу ТОО «Business Growth Center» за плодотворное сотрудничество. Мы верим в сохранение сложившихся деловых и дружеских отношений и надеемся на дальнейшее взаимовыгодное сотрудничество.

Желаем динамичного развития, успехов и достижения новых вершин в бизнесе!

Президент Университета UIB

Ахмед-Заки Д. Ж.

ТОО «ПАЦИФИКА» выражает свою благодарность компании ТОО «Business Growth Center» за оказанные консалтинговые услуги по построению отдела продаж в нашей компании.

Эксперты компании BGC под руководством Айнура Рахимовой и Даурена Медьяева предоставили все необходимые инструменты, которые требовались при построении отдела продаж, в том числе было проведено обучение сотрудников департамента продаж по теме «Техника продаж».

Мы высоко ценим ваш профессионализм и достойное выполнение поставленных задач.

От лица нашей компании мы рекомендуем компанию BGC всем, кто нуждается в повышении квалификации в области продаж, и желаем дальнейших успехов в вашем деле!

Директор ТОО «ПАЦИФИКА»

Таланкин К. О.

Введение

Данное пособие предназначено для начинающих и опытных бизнесменов, которые находятся в осмыслении возможных и уже сделанных ошибок и сейчас ищут пути их исправления. Кто ищет, тот всегда найдет, – мы знаем это.

Книга, однако, не панацея от кризиса. В отношении бизнеса в целом не стоит надеяться на чудесное «исцеление». За восстановлением всех систем стоит точечная работа, нацеленная на один результат: реанимировать бизнес или сделать его сильнее.

В книге «Бизнес триумфатор» собраны эффективные рекомендации, которые помогут в этом. Она дает возможность реально посмотреть на свой бизнес со стороны, самостоятельно провести аудит, выявить причины всех невзгод и найти решения.

Для наглядности в книге описаны инструменты и алгоритмы применения их в консалтинге различных компаний. При этом вам не нужно менять всё на 180 градусов, что лишает сил, времени и не гарантирует результата. Достаточно, согласно за-

кону Парето, вложить лишь необходимое количество усилий, чтобы добиться стопроцентной эффективности.

Практически каждый бизнесмен думает приблизительно так: «Мой бизнес принципиально другой и продажи у нас непростые. Мне нужно подобрать соответствующую специфическую технологию управления». Далее это внедряется в сознание сотрудников и клиентов. Однако проблема признания специфичности пронизывает всё: бизнес, персонал, процессы, проблемы, воронку продаж, CRM-систему и так далее.

Что «особенный» бизнесмен этим самым делает? Людям кажется, что всё сложно: работа трудоемкая, процессы замысловатые, коммуникация непростая, и в итоге всё стопорится. Чем больше вы убеждены в своей «особенности», тем выше и толще стена между бизнесом и успехом.

В действительности бизнесы на порядок одинаковы, а процессы в них подобны. Жизнь вообще достаточно проста и понятна, если не пытаться усложнить ее. Раз на войне все средства хороши, то использовать нужно сначала классические методы. Когда собственник компании планирует и готовится создавать производство, его первой задачей является осознание того, что все инструменты – рабочие. Это признание поможет разрушить препятствие перед будущим успехом. В этой книге даны те инструменты, которые в основе полагают эффективную работу при любом виде деятельности или любых продуктах.

Отбросьте скепсис, заносчивость и предубеждения – это три вестника зависти, хладнокровия и лени. В этой пара-

дигме нет возможности развития человека и тем более его благосостояния.

Для руководителей бизнесов, СЕО и менеджеров нет ничего важнее сосредоточенности. Это позволяет умело распоряжаться ресурсами компании, получать и распределять деньги, качественно расширять дело.

Оценка экспертности любого человека, будь то директор отдела или наемный исполнитель, происходит по стандарту: показатели каждого сравниваются в индивидуальном порядке относительно периодов работы. Оценка эффективности для первого и второго будет отличаться. Например, многие руководители или HR-менеджеры в последнее время избегают сравнений сотрудников между собой, потому что книги по управлению персоналом стали гуманнее, и в эпоху толерантности это чревато демотивацией персонала.

В этих условиях становится трудно идентифицировать топовых сотрудников. Но в случае с директорами, наоборот, эта методика является эффективной, особенно в перспективе лет. То есть два директора двух компаний из одной индустрии могут применять одни и те же стандарты управления, прибегать к одним и тем же инструментам, но кто из них лучше, станет ясно через несколько лет, когда показатели одной компании будут восхвалять, а другой – поддадут критике.

Так что же является скрытым фактором успеха любого руководителя? Ранее мы говорили об ошибочном мнении считать всё специфичным, а точнее – о поиске специфического подхода. Однако уникальность возможна и при стандартных

сценариях развития бизнеса. Уникальность личности раскрывается в коммуникации. Уникальность, в конце концов, – это состояние непохожести.

Представьте, что в руке у вас обычные бусины, абсолютно одинаковые между собой по размеру и форме, с одним лишь исключением, что среди десяти бусин желтого цвета одна окрашена в зеленый. Все бусы обладают неизменными одинаковыми характеристиками, но только одна демонстрирует явление уникальности. Предпринимателям любого звена важно удерживать позиции в своей нише, и мы будем учиться тому, как при одинаковом фундаменте возводить неповторимые минареты достижений.

Еще несколько абзацев я позволю себе посвятить наставлениям во время и по завершении прочтения...

Моя цель – совершенно открыто передать необходимые знания в бизнесе и консалтинге. Объем и наполнение этой книги рассчитаны на изучение целей, стратегий, мотивации, продаж, подбора и адаптации персонала, маркетинга и финансового учета. Как автор и бизнес-тренер, я ставлю перед собой задачу объяснить каждый элемент в этом большом механизме и научить вас существовать в этой глобальной сети бизнеса и торговли.

В книге упорядочены основные принципы предпринимательства и особенности работы на казахстанском рынке. Ведь если порядок наведен в голове, то он царит в доме, на работе и в финансовом портфеле.

Я не люблю испытывать надежды, мне больше близка позиция самостоятельности и управления мечтами. Не могу верить в одни лишь слова, но когда они находят подтверждение произведенными действиями, сомнений нет – всё возможно.

Проходя обучение по этой книге, вы откроете новые грани бизнеса, и неопознанное станет явным, а дела изменятся в лучшую сторону. Но произойдет это при важном условии: если вы обязуетесь пробовать и действовать согласно описанным рекомендациям, правилам и схемам, но главное – научитесь наблюдать. Именно процесс наблюдения лежит в основе мировоззрения, поскольку, воспринимая информацию извне, мы составляем концепцию мира у себя в голове. То, что вы получаете и принимаете от мира, наполняет вас. Наблюдение – это навык концентрации.

Люди покоряют горы, океаны, пустыни, но покорить свои мысли не могут. Вихрь мнений и эмоций проносится в голове ежесекундно, и мы не отдаем порой себе в этом отчета, не замечаем собственных мыслей. Как утверждает Джо Диспенза, человек теряет внимание, сконцентрированное на объекте, каждые шесть – десять секунд. Устойчивость фокусирования на внутреннем вырабатывается как особенный скилл, и это происходит при чтении книг.

Сосредоточенность, индивидуальность и деятельность могут достичь высот – успех человека или компании обеспечен именно этими качествами. И с помощью данной книги вы сможете прийти к процветанию и благосостоянию.

Верю в ваши действия!

Айнур Рахимова



Переходите по ссылке Instagram @ainur.rakhimova.offi

Личная история

Какой ребенок в возрасте пяти лет не искушен любопытством и не испытывает восторга от полученных знаний? В этом возрасте, маленькая, я уже пристрастилась к получению ответов на постоянно возникающие вопросы. Помню то самое чувство, когда неизведанное в окружающем тебя мире становится понятным, но оттого не менее удивительным. Дети испытывают неподдельный восторг от знаний, когда некоторые взрослые уже с долей недоверчивости оценивают информацию. Нужно стараться сохранить в себе живой интерес к миру и не терять связь со своим «внутренним ребенком».

В детстве и в подростковый период за мной закрепились репутация умной и рассудительной девочки. Как взрослые, так и дети, любили ко мне прислушиваться, хотя не то чтобы я старалась разбрасываться советами или сообщать только что прочитанные факты из энциклопедии, но внимание к моему мнению дало мне необходимую уверенность и укрепило

желание при любой возникшей ситуации отвечать проверенными и продуманными словами. Я поняла, что людям нужны лишь правильные слова, чтобы начать действия. Слова – это выражение мыслей. Мысли по природе своей нематериальны, однако обладают свойством материализовываться. Убеждение как устойчивый элемент сознания направляет наши мысли и действия.

Эту формулу мышления я обнаружила, когда сказала младшей двоюродной сестре, что переводная наклейка на руке перекрывает поры, из-за чего дышать будет сложнее. На самом деле я искала предлог, чтобы заставить ее убрать чернильное изображение на руке. Эта информация была принята настолько серьезно, что наклейку ребенок отодрал железной щеткой. Сейчас я расцениваю этот поступок как беззаботное и бездумное убеждение и более скрупулезно отношусь к произносимому мной, потому что знаю, что могу убеждать окружающих. Это навык и талант, который ценили древние греки и использовали как свое оружие, выступая на политических трибунах. Но на моей площадке выступлений обсуждаются отнюдь не политические игроки и тактики, а тема лидерства и бизнеса.

Предпринимательству можно научиться, но у некоторых оно в крови. В школьные годы я начала зарабатывать полезные в этом деле навыки. Собирала во дворе детей, мы организовывали концерты, а бабушкам и дедушкам продавали билеты на представления. У нас получалось собрать кассу, которую в виде зарплаты я выплачивала труппе. Заработанные деньги я не просто растрачивала, а вкладывала: на рынке покупала

жвачки, конфеты, шоколадки, складывала всё в школьный рюкзак и, когда приходила в школу, продавала за чуть большую цену. Как результат – я всегда была при деньгах: было много наличных для себя и много сладостей для продажи. Будучи ребенком, я мало понимала и разбиралась в бизнесе, но тогда начали проявляться навыки продаж и организаторские качества.

В классе девятом, когда часть детей уходит поступать в колледжи, а другая часть остается учиться в школе для поступления в вузы, все задаются вопросом: кем же станет нынешний школьник в будущем? Мой папа задал мне тот же вопрос. Я ответила, что еще не знаю, кем буду, но точно знаю, что я не буду нуждаться в деньгах, ведь у меня их будет много. И действительно, в студенчестве в КИМЭП я не оставалась без дела: собирала деньги, формировала месячный бюджет студентов.

Скажу честно, я не была типичным студентом, который посещает лекции и библиотеку, а затем спешит домой зубрить новый материал. Мои консервативные родители до окончания школы не выпускали меня из дома после 17 часов: никаких прогулок с подругами, вечеринок и мальчиков. Все детство и юность наемный водитель отвозил меня в школу и забирал домой. Такого зажатого ребенка, попавшего в Алматы, тогда еще столицу, можно сказать, буквально поглотило веселое времяпрепровождение. Мне хотелось полностью прочувствовать взрослую жизнь. Блеск молодости и чувство приобретенной свободы поманили меня.

Как результат, конечно, – много времени из студенческой поры я упустила: училась не просто плохо, а провально плохо. И, скорее всего, поэтому уже в девятнадцать лет, продолжая обучение в таком русле, решила устроиться на работу, пока еще не растратила весь свой потенциал. Это было правильно.

Пройдя адаптацию в конкурсе на менеджеров по страхованию, или, проще говоря, стажировочный период на позицию менеджера, я получила работу и стала советником по развитию бизнеса. Неожиданно для себя у меня получалось делать все правильно. Возможно, что к этому привели те самые наработанные навыки и установки с детства, которые стали позитивно работать уже на меня.

С каждой неделей я ставила новые задачи перед собой. В расписании появились командировки, среди продаваемых продуктов значились страховые, а среди партнеров – нефтяные компании. Была возложена большая ответственность за корпоративные продажи в нефтяные компании, а все крупные сделки велись напрямую с их руководителями. За эти годы я в разы улучшила компетенции в бизнес-этике.

В 2009 году я познакомилась с человеком, который в будущем стал моим супругом. С этого момента наступил новый жизненный этап: я полностью приняла ответственность за свою жизнь и жизнь нашей семьи.

Кризисы бывают у всех. И когда-то у нас тоже возник острый вопрос о нехватке денег. Что я могла сделать? Владея знаниями о страховом рынке, я пришла к идее открыть агентство по страхованию, собрать команду и начать работу.

Трудности были, но мы их все равно преодолевали. С новыми силами я вышла по приглашению в АОНК КТЖ, где координировала рабочий процесс и серьезно подтянула финансовую грамотность. Я решила: если и уходить с работы, то уже только в свой бизнес, чем и стал наш обменный пункт, который позже развился в целую сеть обменников YES Exchange.



Переходите по ссылке на сайт www.yes-exchange.com

Оборот этого бизнеса на старте в почти две тысячи долларов вырос сегодня в миллионы. На деле это был очень кропотливый труд, но проект начал казаться мне рутинным и однообразным. Тогда решено было заняться тем, что вдохновляло бы не только меня, но и окружающих. Я открыла туристическую фирму, что было моей детской мечтой, которая наконец стала явью. Путешествия – это ведь череда возможностей и открытий! Но организация туристического бизнеса точно не

для слабонервных. Красивого офиса и сайта недостаточно, чтобы клиенты сами стучались в двери. На этом этапе я поняла, что многому еще стоит учиться. Во мне снова проснулась маленькая Айнур с заинтересованными глазами и желанием освоить нечто новое.

Так я успешно прошла бизнес-обучение в международной консалтинговой компании. После чего подруга посоветовала мне пройти собеседование и работать там же. Все консалтинговые проекты проходили через мои руки, и я поняла, что и как нужно делать, поняла, как поднять собственный бизнес, и перешла к открытию своего консалтинга.

Многие предприниматели, пройдя бизнес-обучение, до конца не понимают, как все эти знания они применят на деле. Международные компании зачастую дают хорошее обучение и необходимую методологию, но вас за руку вести не станут: консалтинг под ключ не предусмотрен, то есть предприниматель реальные действия на практике должен опробовать самостоятельно. Полученный опыт и желание помочь бизнесменам сподвигли меня открыть свою консалтинговую компанию Business Growth Center. На сегодняшний день весь мой эмпирический опыт оправдывает себя в работе BGC.

К моменту написания этой книги текущая моя жизнь такова, что каждые два месяца я обязательно прохожу один большой тренинг. Ежедневно как минимум час уходит на чтение книг и пособий. 70% изученного сводится к теме психологии. Я много раз убеждалась: пока не меняется мышление, изменения не наступят. Развитие – процесс постоянный и непрерывный. Вспоминаю, как один клиент сказал моему сотруднику: «Что нам нравится в Айнур Рахимовой – это то, что она

никогда не перестает учиться. У нее всегда можно научиться важному».



*Переходите по ссылке на сайт www.bgc.kz
и оставляйте заявку на консультацию*

Важную роль в моем профессиональном становлении сыграл супруг. Отдельные слова благодарности посвящаю ему. Не прекращаю говорить о том, что самым главным партнером и наставником в моей жизни является он. С 1990-х годов он сам развивается в бизнесе. Все решения мы обговариваем, делимся советами и поддержкой, когда после взлетов случаются падения.

Быть женщиной в преобладающей степени в консервативном обществе нелегко. 80% моей аудитории – мужчины. Возможно, некоторые из них осуждают, когда женщина проводит много времени на работе и в командировках. «Затратно

по времени, дорого для семейного бюджета и вообще место женщины дома с детьми», – так обычно и говорят многие казахстанские мужчины. Между тем женщины могут и должны стать действующей силой нашего общества и экономики наравне с мужчинами, потому что быть бизнес-леди может каждая, нужно лишь дать эту возможность и поддержать упорство. И, безусловно, необходимо доверие.

В один из периодов своей жизни я возложила на себя большое количество обязанностей, сконцентрировалась только на их решении. Мои доходы начали опережать доходы супруга, профессиональная уверенность зашкаливала, в обществе появилось признание. В какой-то момент дошло практически до развода, потому что я вовсе забыла о том, что меня определяют не только работа, встречи и дела. Я – это также мои внутренние качества, уровень моего счастья, интересы и чувства. Последнее является немаловажным, потому что, зарывшись в документах и «заговорившись» в переговорах, я забыла, что я еще и женщина. А это значит, что для меня важно не только быть успешной в карьере, но также преуспевать и в личной жизни.

Осознав, что «железная леди» может уживаться с чувственной дамой, я избавилась от внутренней конфронтации, пропал поиск правильного определения себя. Я почувствовала еще большую силу и прилив энергии, приняв женскую натуру. Ведь быть женщиной не значит быть слабее или пассивнее.

И, как говорится, учитель приходит тогда, когда ты в нем нуждаешься. В моей жизни появились тренеры, которые учи-

ли меня тому, как быть женственной, обрести внутреннюю гармонию. С этим признанием и принятием уходят все конфликты, однако для этого требуется постоянное обращение внутрь себя и отслеживание своих чувств.

Конечно, во всей этой рефлексии не последнее место занимает вдохновение. Меня мотивируют результаты: сначала чего-то сильно желать и сделать это качественно в определенный срок. Нужно обязательно фиксировать для себя результаты радостными эмоциями, поздравлениями самого себя, так как это дает заряд для дальнейшего движения. Если не научиться мотивировать себя, возникнет напряжение, неудовлетворение и выгорание от постоянной нескончаемой горы обязанностей.

Отмечу, что важный момент в жизни каждого – другие люди. Они приходят и уходят. Каждый человек, который появляется в жизни, – это определенный учитель, не друг и не враг. Я благодарю каждого за поддержку и веру!

В начале моего пути у меня были большие страхи, которые удалось перебороть. В какой-то момент жизни, обретая силы, я поняла, что могу всё. Невозможное возможно. Теперь пришло время оформить свои знания о бизнесе, решениях, возможностях в книгу. Хочу верить в то, что я – человек знания. Могу уверенно сказать, что не даю рекламы о себе. Ко мне обращаются по рекомендациям, по результатам честного труда – это дороже и эффективнее всякого пиара.

В качестве завершения вступления скажу, что очень благодарна, дорогой мой читатель, что вы открыли эту книгу. Же-

лаю никогда не останавливаться в своем развитии. Искренне надеюсь, что эта книга послужит вам трамплином в личностном и профессиональном подъеме. Всем желаю развития и продвижения во всех смыслах!

Модуль 1

«Цель, стратегия, тактика»

*«Деньги подобны руке или ноге –
используйте их, или потеряете».*

Генри Форд

Психологами давно отмечено, что человек намного лучше усваивает информацию, двигаясь от общего к частному. Поэтому я считаю правильным, перед тем как погрузить вас отдельно в тему каждого модуля, дать общее представление о том, через какие темы нам предстоит пройти.

Вот наша «дорожная карта»:

1. Цель, стратегия, тактика
2. Контроль, достижение цели
3. Система мотивации
4. Техника продаж
5. Подбор и адаптация персонала

6. Стратегия маркетинга

7. Бизнес-процессы

8. Финансовые показатели бизнеса

Если вы присмотритесь к темам этих восьми модулей, то увидите, что они охватывают всю «ромашку» бизнеса.

Моя цель заключалась в том, чтобы охватить весь инструментарий, необходимый для достижения успеха. Ни один из этих модулей сам собой не может гарантировать полноценного триумфа в сфере бизнеса. Но, собранные и примененные вместе, они составляют единую мощную систему, которая позволит вам:

- полностью проанализировать бизнес,
- внедрить новые технологии,
- получить результат в виде хорошей прибыли.

Теперь, посмотрев на картину в целом, представив ее у себя в голове, мы можем приступить к поэтапному погружению в секреты успеха.

Наш первый модуль носит название «Цель, стратегия, тактика». К сожалению, многие люди отмахиваются от этого этапа в развитии своего бизнеса, предпочитая теории решительные действия. Действовать, конечно, нужно. Но без четкого плана, действуя интуитивно, никуда не придешь.

Целеполаганию посвящено много литературы и обучающих программ. И это не случайно, ведь, чтобы к чему-то прийти, нужно знать, куда направляться. А если у нас нет ориентира нашего успеха, нет дороги к этому ориентиру, то и путь наш не ведет никуда.

Цель нужна хотя бы для того, чтобы мы, когда ее достигнем, могли бы объективно сказать, что достигли того, к чему стремились. Поэтому я настаиваю на том, что еще на самом старте своего бизнеса **предприниматель обязательно должен поставить цель.**

У каждого цель, безусловно, будет своя. Цель – это то, к чему хочется стремиться. Каждый человек индивидуален, и его цели созвучны внутреннему миру. Есть немало бизнесменов, которые, добившись успеха, заявляли, что просто хотели сделать жизнь комфортнее при помощи новой услуги либо продвинуть свое изобретение.

Так что цель – это всегда продолжение вас. Не слушайте никого. В мире полно людей, которые якобы знают, как должны поступать окружающие. Но если вы всерьез намерены достичь успеха, то вам следует научиться быть преданными своим внутренним ориентирам.

Стоит также добавить, что вам не следует ломать себе голову и придумывать какую-то глобальную цель, которой вы посвятите всю оставшуюся жизнь. Этого никто от вас не требует. Будьте честны с собой и решите, что вам действительно необходимо.

Ничто не мешает вам взять и придумать цель на ближайший год либо на ближайшие два года. Если вы обратите внимание на то, как планируют свой бизнес ведущие мировые компании, то у них часто есть много целей – как краткосрочных, так и долгосрочных. Директора этих корпораций прекрасно знают, что через месяц нужно будет выпустить новый

продукт, а через десять лет их компания должна занять лидирующее место в своей отрасли.

Однако говорить о крупных и долгосрочных планах мы не будем. Представители малого и среднего бизнеса должны понимать, что заглядывать слишком далеко – это преждевременно.

Поэтому я рекомендую вводить цели на месяц, полгода, год. Можно не одну, можно несколько. Лишь бы они не входили в конфликт друг с другом.

При этом поставить правильно цель – это ответственная задача. Лучше руководствоваться приведенными ниже рекомендациями.

Цель должна быть конкретная. то есть подразумевать ваше конкретное желание и выражаться в конкретных цифрах.

Цель должна быть измеримая. Ее можно измерить в инвестициях, в людях, в действиях, в количестве контрактов или клиентов, в прибыли.

Цель должна быть достижимая. Основание для постановки цели должно исходить из анализа предыдущих лет в части продаж вашего продукта, в объеме всего рынка или альтернативных продуктов.

Цель должна быть значимая. Бизнесмен действительно должен понимать, что он готов достигнуть цели и что он или его команда получит при этом. Важно иметь такую цель, которая мотивирует и сотрудников, и их лидера.

Цель должна иметь определенные сроки. Предпринимателю необходимо планировать продажи на январь, февраль, март и так далее на каждый месяц текущего года, и обязательно с итоговой суммой за общий период.

Такой подход носит в классической литературе по бизнесу название SMART. А один из нескольких вариантов расшифровки аббревиатуры выглядит так:

- Specific (конкретный).
- Measurable (измеримый).
- Assignable (назначаемый).
- Realistic (реалистичный).
- Time related (связанный со временем).

Одним из самых популярных видов целей является **план продаж**. Это универсальный документ, который будет понятен всем участникам бизнеса. Он отвечает, пожалуй, всем признакам хорошо поставленной цели:

- имеет четкие цифры,
- дает представление о стратегии деятельности,
- охарактеризован конкретными сроками.

Сегодня сложно представить успешную компанию, которая бы не использовала в своей практике планы продаж.

Обычно план продаж создается на каждый год. При этом нам важно оглядываться на предшествующие периоды, чтобы получить представление о своих перспективах в будущем.

Допустим, мы знаем, что в два предшествующих года продали товаров или услуг на конкретную сумму. Причем оба года

наш доход имел тенденцию к увеличению. Несложно рассчитать средний коэффициент роста дохода и спроецировать его на следующий год. Тем более сейчас существует очень много инструментов для прогнозирования и финансового анализа. Сочетая различные методы и подходы, мы имеем возможность получить вполне объективные представления о том, что же нас ждет в следующем году.

Формат плана продаж удобен еще и тем, что он позволяет наглядно показать сотрудникам, к чему мы стремимся и почему эти цели действительно достижимы. Нелишней будет и его мотивационная функция. **Выше продажи – выше доход всей команды.** А крупные заработки, которые вероятны при выполнении плана, – это отличный аргумент в пользу того, чтобы каждый максимально добросовестно вложил в общее дело.

Это, разумеется, идеализированная картина. Далеко не всегда бизнес растет. Случается, что из года в год компании демонстрируют одни и те же цифры. Возможно, эта стабильность выглядит гарантией спокойной и комфортной деятельности в своей нише. Но не стоит витать в облаках.

Экономика всегда стимулирует участников рынка к развитию. Пока ваша компания топчется на месте, конкуренты наращивают объемы, расширяются, охватывают новые отрасли. Соответственно, те, кто не движется вперед, уходят назад. Ежегодные одинаковые показатели – это очень неблагоприятный признак для бизнеса.

А что же делать, если возможности ограничены? Ведь мало кто в начале своего пути обладает достаточным опытом и капиталом.

Существует множество способов справиться с неблагоприятной ситуацией. Один из наиболее простых и в то же время эффективных подходов – стимулировать рост вширь:

- анализировать объемы продаж или норму прибыли,
- уменьшить расходы,
- завозить альтернативные продукты,
- провести анализ региональной представленности,
- начать открытие и развитие филиалов в других городах страны или за ее пределами.

И это далеко не полный список. Никогда не стоит полагать, будто в сфере бизнеса существует ограниченное количество формул или какие-то запреты. ***Бизнес – это во многом творческая деятельность, которая готова к вашим самым смелым идеям.***

Поэтому, если у вас в компании никак не увеличивается доход, это весомый повод для того, чтобы пересмотреть свой подход к получению этого самого дохода.

Еще раз подчеркну, что тут дело не в жадности, не в желании заработать все деньги на свете, а в простом законе природы: либо ты растешь, либо ты стареешь.

Что происходит в вашей компании? Она развивается? Или достигла потолка? Рост – это жизнь. И останавливаться в нем никогда не следует. Помните, что **нет предела, нет достаточ-**

ности. Бизнес как часть этого мира – тоже своего рода форма жизни. И ее следует поддерживать.

А что же делать, если компания достигла потолка и не знает, как его пробить?

Однажды ко мне обратилась руководитель компании, которая оказалась в такой сложной ситуации.

Нам предстояла масштабная работа. Потребовался подбор десяти новых специалистов. Мы произвели корректировки существующего бизнес-процесса.

Решительным и важным шагом стало изменение организационной структуры. Мы разделили бизнес по брендам.

Также мы внедрили систему мотивации и отчетности по KPI и сервис по управлению бизнесом CRM «Битрикс».

Помимо развития нам нужно еще и уделить внимание масштабу.

Масштабируйте – это очень важно. Что это значит? Ставьте планы по новым и текущим клиентам, по продуктам и каналам привлечения.

Амбиции – это неплохо, если вы имеете трезвый взгляд на свои возможности. В бизнесе не стыдно хотеть большего. Ведь вы и открываете его потому, что желаете перемен в своей жизни. Так к чему же действовать вполсилы? Поднимайте планку!

Конечно же, одним из самых главных условий подъема этой планки является привлечение новых клиентов. На разных этапах развития общества эти каналы менялись.

Например, на сегодняшний день большинство видит самым эффективным каналом привлечения Instagram. Да, от

этого канала отмахиваться ни в коем случае не нужно, и никто не отрицает его значимость.

Однако не следует думать, что вам будет достаточно только одного канала. Всюду имеется разная аудитория, поэтому вы должны донести клиентам информацию о себе на самых различных информационных площадках. И Instagram здесь – это всего лишь капля в море. А это море необъятно.

Многие бизнесмены сейчас настолько преувеличили значение Интернета, что всерьез полагают, будто его ресурсов достаточно, для того чтобы о твоей компании узнали все. Но это большое заблуждение. Даже навскидку можно привести гораздо больше привлекательных и перспективных инструментов для поиска клиентов:

- менеджеры по продажам,
- мероприятия,
- бизнес-окружение,
- интернет-рынок,
- контекстная реклама,
- нативный маркетинг,
- торговая точка,
- рекомендации,
- отзывы,
- книги,
- телевидение,
- сарафанное радио.

Вы легко сможете добавить много других пунктов в этот список, если хорошо над ним задумаетесь. И если вы действительно заинтересованы в развитии своего бизнеса, то есть смысл попробовать воздействовать по всем пунктам сразу.

В ходе разговора о клиентах нельзя упустить из внимания и тот момент, что они далеко не всегда остаются с вами. Существует такое явление, как отток.

Это вовсе не признак того, что вы что-то делаете неправильно. В мире всё динамично, всё циркулирует. У многих людей есть свои обстоятельства в жизни, ввиду которых им может перестать интересно сотрудничать с вашей компанией. У кого-то финансовые проблемы, кто-то попробовал ваш продукт и понял, что ему это вовсе не нужно. Существуют миллиарды причин.

Наша задача заключается не в том, чтобы всеми силами удерживать каждого человека, а в том, чтобы компенсировать естественный отток притоком новых клиентов. Отличными пропорциями можно считать 15% притока на 7% ушедших клиентов.

Рассматривайте эту ситуацию именно в таком ключе и старайтесь не воспринимать болезненно то, что происходит само собой, а не в силу каких-то ваших стратегических промахов.

+ 15 % клиентов каждый месяц – это тоже можно считать одной из целей, которые следует реализовать в процессе развития своего бизнеса. Клиенты – это наш источник финансов, главного ресурса в любом бизнесе.

Так мы плавно переходим к разговору о доходах. И первый совет в этой области: **ставьте планы поступления денежных средств**. Это даст вам возможность отследить и своевременно, не создавая кассового разрыва, проконтролировать, когда и как вы будете собирать дебиторку. Далее будет ясно, какие у вас плановые платежи, и как они должны исполняться.

ПЛАНЫ



Предприниматель хорошо знает, что дебет и кредит должны всегда сходиться. Для этого нужно постоянно расставлять планы, при этом обязательно проводить декомпозицию на регионы, на отделы, на сотрудников, по месяцам, даже по дням и по конверсии воронки.

В целом есть **три вида плана**, которые должен составить предприниматель для успешного анализа деятельности и развития бизнеса.

Начнем с **планов по лидогенерации и лидоконвертации**. С появлением диджитал-маркетинга и цифровой аналитики на различных этапах взаимодействия с клиентами самый популярный вопрос предпринимателей: что такое лидогенерация и лидоконвертация? Примерная схема указана в таблице, конечно, многое зависит от целевой аудитории, от канала привлечения и продукта в целом. Для понимания привожу пример ниже. Необходимо использовать воронку лидогенерации и лидоконвертации.

ЛИДОГЕНЕРАЦИЯ И ЛИДОКОНВЕРТАЦИЯ



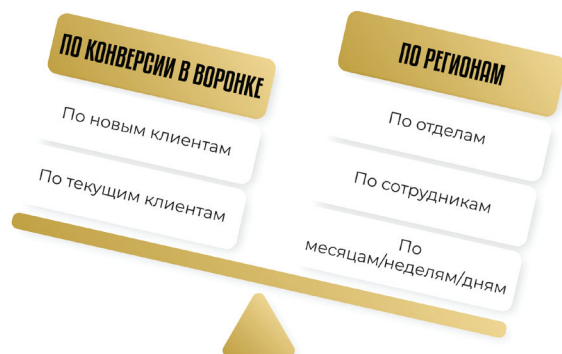
Откуда или из какого канала и в каком количестве эти клиенты могут к вам приходить, показывают воронка продаж и конверсия. То есть в воронку могут «войти» 100% клиентов,

а 20 % – купить продукт. Значит, первая цифра – показатель генерации лидов, а вторая – показатель конверсии лидов.

Вы должны ставить планы по генерации и конверсии лидов. Так как их показатели важны в ведении любого бизнеса. Про конверсию и ее показатели мы еще поговорим более подробно в третьем модуле.

Планы по лидам также необходимо делить по отделам, сегментам, регионам, целевой аудитории, продуктам и каналам продаж. И устанавливать период: месяц, квартал, полугодие, год. План также может быть привязан к определенным событиям или мероприятиям.

ПЛАНЫ



Такой подход обеспечит нам качественное и эффективное управление финансовыми средствами.

Следующие планы, которые должны быть разработаны, – это планы продаж.

Что это такое? Откуда вообще можно взять цифру того, сколько нужно планов продаж? Каждый бизнесмен примерно представляет, сколько он желает заработать. Но вот идей о том, сколько должно быть заключено сделок, обычно ни у кого нет.

Однако это связанные друг с другом показатели. Вы наверняка имеете представление о том, сколько хотите заработать в последующий год. Допустим, это один миллион тенге. Это очень хорошо и осуществимо. Но нам нужно теперь понять, что же мы должны сделать, для того чтобы это осуществить.

У вас есть какой-то товар или услуга, которые вы продаете. Есть самые дорогие, есть самые дешевые, а есть средний чек. Его несложно рассчитать, так что проблем у вас с этим не будет.

Получив эту цифру, вы берете свою цель – один миллион тенге – и делите ее на сумму среднего чека. Так и получается количество сделок, которые предстоит совершить, чтобы добиться своей цели.

Так у нас получается уже не просто цель, а полноценный маршрут к ее реализации.

К примеру, средний чек составляет предположительно 50 тысяч тенге. При делении первой цифры на вторую получаем 20 клиентов. Отлично – вот и задача, которую мы поставим перед своей командой.

А между тем цели этим не исчерпываются. Далее следует маркетинговый план. Допустим, на сегодняшний день конверсия 20% – это средняя норма для вас. Если 20 клиентов состав-

ляют эти 20%, значит, к вам по маркетинговому плану должны зайти 100 потенциальных клиентов или лидов.

Конечно же, конверсия зависит от продукта, отдела продаж, вашего бизнеса и от региона.

Пример маркетингового плана может быть таким, что на сегодняшний день у вас есть три продукта, которые вам нужно продавать. На каждый продукт вы создаете landing page, или одностраничный продающий сайт, и формируете свой маркетинговый бюджет.

ПРИМЕР МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА

	Facebook+Instagram +AdWords+2GIS			Сарафанка	ИТОГ для анализа				
	Бюджет в \$	Кол-во лидов	Стоимость лида в \$		Общее кол-во лидов	Кол-во продаж	Сумма продаж в тенге	Конверсия продаж	Средний чек в тенге
Продукт или группа товаров-1	1200	400	3	40	440	100	1 500 000	22,7%	15 000
Продукт или группа товаров-2	500	100	5	10	110	15	4 000 000	13,6%	266 667
Продукт или группа товаров-3	700	200	3,5	30	230	10	80 000	4,3%	80 000
Продукт или группа товаров-4	300	100	3	15	115	11	620 000	9,56%	56 364
Итого	2700	800	3,625	95	895	136	6 920 000	12,54%	418 041

Маркетинговый бюджет, исходя из маркетингового плана первой группы товаров, является нормальным для казахстанского рынка. Однако средний чек необходимо увеличить путем роста конверсии продаж до 48–50 %. Возможно, вашему бизнесу необходимо поменять стратегию продукта или увели-

чить конверсию продаж. Такая стратегия должна стать приоритетной.

Во второй группе товаров наблюдается увеличение стоимости лида, которое обосновывается хорошим средним чеком. Таким образом, выстраивается нормальная тенденция. При этом затрат меньше. Помните, что рост есть всегда: в данном случае можно увеличить конверсию продаж до 25 %.

В третьей группе товаров конверсия продаж очень низкая. Этот показатель необходимо увеличить до 25 %. В данном случае решением ситуации будет следующее: подробно рассмотреть продукт, проанализировать ценовую категорию, выявить работоспособность категорийного менеджмента.

В четвертой группе товаров снова наблюдаются низкие показатели. Данной линейке товаров необходимо увеличивать конверсию продаж и средний чек.

Таким образом, осуществляется маркетинговый анализ, исходя из которого становится ясно, над чем предстоит поработать. В основе увеличения среднего чека лежит отработка скрипта и техники продаж. Также можно предложить различные акции. А в увеличении конверсии продаж поможет анализ бизнес-процессов и работы отдела по воронке продаж.

При этом действовать всегда следует как можно раньше. Не откладывайте на завтра то, что можно сделать сегодня. Любая хорошая идея, которая пришла к вам в голову, завтра придет в голову кому-то другому, ведь мы живем в одном мире и работаем с одной информацией.

Если желаете иметь результат, то обязательно действуйте. Это залог успеха.

Также я считаю нужным упомянуть о том, что ни один успешный руководитель не выполняет задачи своими руками. Ваша задача – стратегия и планирование. А исполнителей всегда можно найти. Не погружайтесь в чужую работу, она отнимает у вас время, которое можно было бы использовать с гораздо большей пользой для вашего дела.

Ну а если вы всё делаете сами, вы – не управленец, вы – исполнитель.

Чек-лист эффективного предпринимателя

► ***Обязательно проводите собрания и запишите все обещания тех, кто что-либо предложил и обязался выполнить.***

Сегодня очень изменилась модель взаимодействия руководителя и сотрудников. Никому не нравятся диктаторы, которые суют нос не в свое дело. Всё, в чем должен быть заинтересован хороший руководитель, – это полученный результат.

Путь и работа, которые проделаны подчиненными для достижения этого результата, – не ваша забота. Вам должно быть решительно всё равно, потратил ваш сотрудник на работу два часа или два дня, если он добился нужного результата.

Сегодняшние специалисты – хозяева своего времени. И данная модель профессиональных взаимоотношений показала свою эффективность.

Раньше мы могли диктовать и говорить: «Это вот так сделай». Но мир изменился. Мы стали лидерами другого формата – служащими лидерами. Каждый современный сотрудник, который работает в вашем офисе или в каком-то другом месте, должен управлять своей жизнью сам.

Каждый специалист в своем деле имеет видение, намерения, образование, навыки, планы, опыт, уровень профессионализма. И он говорит: «Я хочу сделать вот это, и я сделаю в такие-то сроки. И мой конкретный достижимый результат будет таким-то. И за это я хочу определенную такую-то плату». И если вы не согласны, торгуйтесь. Либо начните поиск других специалистов. Поскольку кадров много, а бизнес у вас один.

А ваша задача сейчас состоит в том, чтобы зафиксировать это обещание. Очень важно, чтобы сотрудник нес ответственность за свои слова. Не полагайтесь на устные договоренности.

Лучшее, что можно сделать, – это вести протоколы собраний, а потом рассылать их всем участникам, чтобы они понимали, что было обещано и что выполнено по итогу.

Одна из самых спорных тем в бизнесе – штрафы за то, что сотрудники не выполнили взятую на себя работу. Лично я подобную меру приветствую, поскольку считаю ее справедливой.

Когда сотрудники не выполняют то, что они сами обещали, соответственно, вы теряете определенный доход либо же во многих случаях теряете свой бизнес. Поэтому **метод служаще-**

го лидера не диктовать, а слушать, принимать, но при этом контролировать.

► *Собрания должны быть ежедневными с хронометражем в среднем 15–30 минут.*

А также еженедельными, где подводятся недельные итоги, планы на следующую неделю, по оплатам, по задачам, результаты по воронке и промежуточные итоги. Реперные точки нужно делать обязательно и в любой удобный для вас момент.

Это важно для того, чтобы сотрудники постоянно были в курсе того, что происходит. Им важно не только понимание своих конкретных задач, но и четкое представление о том, что происходит в компании в масштабе.

Кроме того, отчетность сотрудников перед руководством и перед друг другом является отличным инструментом для мотивации. Нужно подходить к сотрудникам и задавать вопросы: какие задачи и сколько ты уже выполнил, сколько и какие задачи тебе осталось сделать. Важно, чтобы сотрудник всегда держал в голове, что ему еще нужно сделать.

► *Помните всегда: **бизнес любит системность** или **системный подход**. Что это значит?*

Это ежедневные одни и те же действия, которые совершаются как движение стрелок на часах. Регулярно вкладываемые усилия приводят в конце концов к ожидаемому результату.

Занятие делом время от времени приводит к весьма посредственному результату.

В то же время многие бизнесмены сегодня сталкиваются с тем, что не могут находиться в своем бизнесе постоянно. У нас появился новый тренд – многозадачность. Это ситуация, когда один человек владеет предприятиями из самых разных отраслей. Соответственно, у него не хватает времени в течение дня на то, чтобы уделить внимание каждому своему делу.

Однако многим удастся выстраивать свой график достаточно гибко, чтобы раздробить внимание на все необходимые вопросы. Конечно, это сложно. Но именно такой тренд наиболее актуален в нашем мире.

Возрастают требования к скорости принятия решений. К счастью, сегодня достаточно много разработок, которые позволяют вести контроль удаленным образом, сокращая наши затраты по времени. Ими полезно пользоваться.

► *Управленец должен уметь правильно контролировать.*

Все мы люди, и быть всегда и везде, конечно же, не удастся. Это физически невозможно.

Однако в ваших возможностях позволить информации стекаться к вам отовсюду. Наладьте наиболее удобный для себя вариант оперативного сбора сведений, различных отчетов, вопросов и предложений от своей команды.

Лично я рекомендую использовать мессенджеры. Это оперативное средство связи, которое доступно практически любому и позволяет использовать самые различные формы передачи информации – от звонков до видео.

Кроме того, у мессенджеров есть одно большое преимущество, например, перед традиционным звонком. Текст в них сохраняется и облегчает поиск нужного диалога. Если бы вы пользовались телефонными звонками, они, во-первых, отвлекали бы вас, требуя сиюминутного внимания; во-вторых, приходилось бы держать в голове одну информацию, упуская из фокуса другую.

► *Внедрите дашборды.*

Дашборды – это оцифрованные результаты действия сотрудников. На них пишутся результаты различных менеджеров и цифры, к которым они должны прийти. Отчеты висят в отделе продаж или в иных местах, чтобы люди видели, чего должны достигнуть.

Уже практическим путем выяснено, что дашборды в значительной степени эффективно демонстрируют себя как средство передачи информации в бизнесе.

И для управленцев, и в системе продаж, и для HR, и для финансового отдела – для всех использование дашбордов является не только желательным, но даже необходимым решением.

Представьте себе лошадиные бега. Трибуны шумят, наездники гонят коней. А ваше внимание постоянно возвращается к цифрам на табло, где в реальном времени отражается, сколько метров осталось до конца забега.

Почему нам так интересно это табло? Всё просто. Психологически это работает так, что, когда вы видите цель перед

глазами и знаете, сколько вам до нее осталось, вы каким-то образом достигаете ее.

Вы одним инструментом достигаете сразу двух целей. Во-первых, лучше доносите информацию, во-вторых, делаете результат для сотрудников более видимым, более ощутимым, а потому – заманчивым.

Соответственно, менеджер понимает, что, например, при плане в 10 миллионов тенге в неделю он за три дня продал товаров на 3 миллиона, и у него осталось еще четыре дня, чтобы заработать оставшуюся сумму в 7 миллионов, которая приведет его к выполнению плана и получению бонусов.

Да, сумма до конца недели в два раза больше выполненной, но время-то есть.

Менеджер предполагает, как он может поступить, чтобы продать в два раза больше того, что продал.

Во-первых, он вспомнит тех клиентов, которые должны были произвести оплату. Он будет дожимать их, чтобы оплата зашла в этот месяц.

Во-вторых, будет предлагать какие-то новые решения, чтобы клиенты быстро оплатили. Будет создавать ажиотаж, дефицит, скидки и т. д. На самом деле лучше избегать скидок, но в исключительных случаях они тоже помогают.

В-третьих, он будет сфокусированно работать над своими результатами. То есть не отвлекаться на посторонние мысли. Когда менеджер заточен на результат, он эффективен. Тут нужно не забывать, что менеджер должен быть ориентирован и мотивирован на деньги. Только тогда он будет включаться.

При наличии дашборда у менеджера ускоряется внутренняя система достижения цели.

► *Для чего нужно знать свои слабые стороны? Для их усиления.*

Слабые стороны – это ваши уязвимости. Безразличие к ним может стоить вам того, что однажды обстоятельства ударят именно в это самое уязвимое место и принесут вам массу проблем, а возможно, будут стоить даже краха вашего бизнеса.

Чтобы этого избежать, необходимо работать над слабыми сторонами, готовиться к тому, что сюда будет нанесен удар.

А если это реально, то стоит вообще превратить слабую сторону в сильную.

Например, слабая сторона – команда. Соответственно, нужно думать о том, как усилить и укрепить команду. В первую очередь главный игрок в команде – вы. Вы выступаете примером, мотивируете, ведете за собой и определяете общие темпы движения к успеху. Так сделайте себя сильнее – тогда и команда будет сильной.

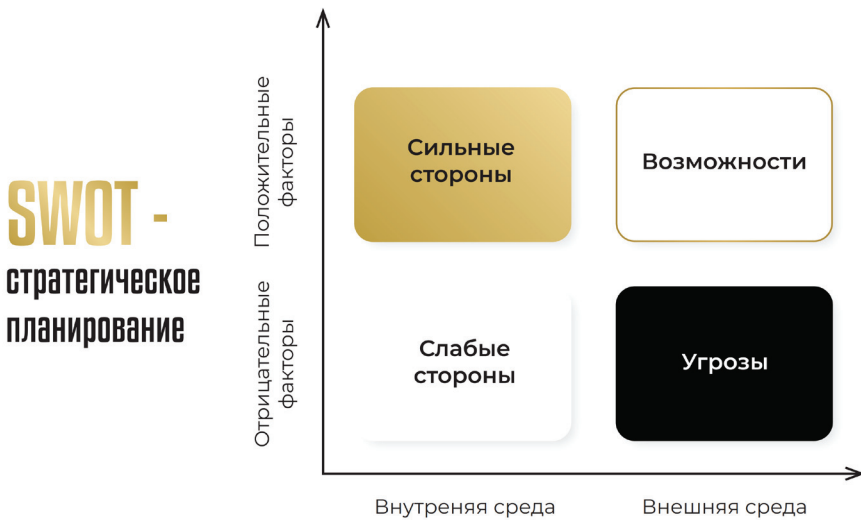
Возможно, страдает такая часть бизнеса, как маркетинг. Но ведь это же не приговор вашему делу! Маркетинг – это исключительно вопрос профессионализма ваших сотрудников. Если есть проблема, значит, кто-то занимает не свое место.

Не бойтесь прощаться с людьми, которые не исполняют свои функции. Ваша мягкотелость и сострадательность могут обернуться тем, что работы лишится не один человек, а все сразу.

Что можно и нужно сделать? Нанять лучших специалистов в команду отдела маркетинга, заключить контракты с лучшими поставщиками, сделать какие-то новые, трендовые фишки. Это всё реально. И решений в мире существует огромное множество. Нужно просто заставить себя шевелиться и не держаться за старое.

Что если ваша слабая сторона – это ваш продукт? Тогда признайте это и улучшайте его: измените дизайн, поменяйте мерчандайзинг, расширьте линейку, введите новые категории продукта и так далее.

► Обязательно делайте SWOT-анализ своего бизнеса.



Это универсальный тип анализа, который можно применять и в сфере бизнеса. Он представляет ваши сильные и слабые стороны, возможности и угрозы – Strengths, Weaknesses,

Opportunities, Threats (SWOT) – так и переводится на русский язык.

На сегодняшний день самая сильная сторона каждого предпринимателя – это внутренняя составляющая. Вы обладаете всем необходимым, чтобы прийти к успеху. Сильные личности с нуля выстраивали империи, а слабые, имея всё, это всё теряли. Поэтому, кто бы что ни говорил, а главное преимущество у каждого из нас внутри. Если нет этого содержания, то и рассчитывать на успех не приходится.

Вам требуется беспрекословная вера в успех, чтобы ни в коем случае не отступать ни перед какими препятствиями. Развивайте такие свои качества, как адаптивность, гибкость, смекалка, изобретательность. Это черты сильного бизнесмена, который обязательно достигает своих целей.

Это первая и важнейшая сильная сторона вашего бизнеса.

Каждый предприниматель должен знать, что такое SWOT-анализ, и как его применять в бизнесе. После проведения анализа обязательно пропишите план действий:

- ▶ *Как я буду улучшать сильные и слабые стороны?*
- ▶ *Как я буду пользоваться возможностями?*
- ▶ *Как я буду обходить угрозы этого рынка?*

Когда вы напишете план действий, обязательно создайте систему мотивации для своего менеджмента, для своих управленцев. Этот анализ также является домашним заданием.

Вы должны понимать, что рост продаж должен равняться росту рынка. А рост рынка – это результат, который вы полу-

чаще от размера рынка и силы конкурентов. Поэтому, когда вы видите своих конкурентов, придерживайтесь мнения, что они вам нужны.

Потому что, когда есть конкуренция – есть рост, есть рынок и есть потребность. Значит, клиенты нуждаются в вашей услуге либо же в вашем товаре. Однозначно, это именно так: если рынок растет, то растете вы. Изучайте, сколько игроков на рынке, их плюсы и минусы. Изучайте также альтернативных конкурентов.

► Внедрите и проводите ABC- и XYZ-анализ. Эти виды анализа, конечно, немного сложнее.



ABC-анализ служит метрикой для выявления приоритетных ресурсов компании, опираясь на продажи и прибыль. К

примеру, здесь А – это клиенты, которые приносят вам от 10 миллионов тенге и выше; В – до 10 миллионов; С – условно до трех миллионов. То есть это категории клиентов по их покупательной способности и, соответственно, средний чек.

XYZ-анализ – это анализ частоты покупок для расчета необходимого минимума/максимума товаров, чтобы вы не перекупали их и не нуждались в незапланированном закупе недостающего. Где, например, Х – это 12 покупок в год и чаще; Y – до 12 раз в год, то есть в среднем один раз в месяц; Z – от 1 до 3 раз в год.

Соответственно, определяется ваша целевая аудитория, которая может быть А/Х, В/Х, А/Y, В/Y. Это клиенты, которые могут покупать много и часто, а также по средней цене и со средней частотой.

Как проводится анализ по клиентам, так же можно составить и анализ по товарам. Например, в вашем ассортименте более 5000 наименований. Вы можете разделить его на ABC и XYZ.

По результатам анализа вы поймете, какие товары следует вообще убрать из своего арсенала, чтобы это не лишало вас сил, времени и средств. Этими же денежными средствами, которые затрачивались на данные товары, можно распорядиться как-то иначе, более разумно, нежели замораживать. Обычно такие неликвиды серьезно мешают бизнесу.

Анализ в отношении менеджеров по продажам также покажет, какие менеджеры работают хорошо, выполняют и перевыполняют план, а какие – неэффективны для вашего биз-

неса. Тогда и смысла нет содержать штат, который не работает и не приносит пользу делу. Лучше этим людям рекомендовать искать то, что им действительно по душе и где их ждет настоящий успех в карьере.

Чтобы проводить такие анализы, нужны данные отчетов 1С и помощь экспертов. Но и это еще не всё, что можно и нужно делать для развития бизнеса.

► Следующий анализ, который вам также необходимо будет разработать, – это бизнес-модель.

Что такое бизнес-модель? Уже практически каждый бизнесмен знает, что такое бизнес-план. В бизнес-плане вы составляете схему: куда, сколько вы вложите денег, когда получите деньги обратно, и сколько будет от этого прибыли. По сути, бизнес-планы формируют все, а бизнес-модели – единицы.

БИЗНЕС ПЛАН

- Куда вложить?
- Сколько вложить?
- Когда будет прибыль?
- Сколько прибыли?

БИЗНЕС МОДЕЛЬ

- Что я продаю?
- Кому я продаю?
- Как я продаю?
- Почему клиент должен купить у меня?
- Почему именно этот продукт должен купить?

Бизнес-модель отличается от бизнес-плана тем, что здесь вы уже четко видите: что, как и кому вы продаете, почему клиент должен купить именно у вас, и почему он должен купить именно этот продукт.

Сообщая в бизнес-модели, что вы продаете, вам нужно разобрать товар или услугу по характеристикам, преимуществам и выгодам. Почему клиент должен купить именно у вас? Вы должны сделать всё, чтобы клиент понимал, что он потеряет, если вас не будет на рынке.

А если он даже и пойдет к вашему конкуренту, что он там не получит. Важно показать клиенту, почему он должен купить именно ваш продукт, а не альтернативный. Почему люди покупают, например, «Мерседес», если у него такие же четыре колеса, как и у «Ауди»? Автоконцерны постоянно работают над бизнес-моделью, чтобы она приносила больше клиентов и больше прибыли. Если вы хотите минимизировать усилия по продажам, вам нужно обязательно писать бизнес-модель своей компании или продукта.

КАК Я ПРОДАЮ?

- Каналы по которым клиент узнает о моем продукте
- Как часто будет слышать обо мне
- Воронка продукта



► И, наконец, самый важный анализ, который также нужно сделать, для того чтобы вы достигали своей цели, – это NPS-форма (Net Promoter Score, или Индекс потребительской лояльности).

Индекс лояльности демонстрирует чувства клиентов к вашему бизнесу: он им нравится, вгоняет в тоску или вызывает критику. Это практически самый простой способ понять, что вы делаете хорошо, а над чем придется поработать.

Если вы заметили, сегодня все банки задают вопрос: «Насколько бы вы рекомендовали нас вашим друзьям?» Таким методом пользуются все крупные компании. Но это не говорит о том, что маленькие компании не могут его применить в своей работе. Чем меньше бизнес, тем нужно больше времени потратить на анализ и на внедрение актуальных фишек для роста.

Приведу собственные примеры: через анализ я сделала свои бизнесы самыми лучшими. Если брать каждый из моих проектов, мы всегда шли впереди своих конкурентов, потому что очень много времени тратилось на анализ. И только после анализа я начинала действовать. Потратьте на это одну неделю своего времени – и, я вам гарантирую, вы увидите результат уже сразу.

В этом модуле мы рассмотрели вопрос о том, как поставить цель. Чем цель отличается от, например, мечты или грезы? Пожалуй, тем, что цель – это то, к чему мы намеренно идем. Цель предполагает ее достижение.

И это самое достижение часто выглядит более трудной и многогранной задачей, чем установка цели. Довольно про-

сто решить, что вам хочется красивый офис и годовой доход в миллион долларов. Но как сделать так, чтобы это удалось реализовать?

На самом деле есть эффективные инструменты, которые в этом по-настоящему помогают. И именно рассмотрению данных инструментов мы посвятим второй модуль, который носит название «Контроль, достижение цели».

Для лучшего усвоения полученной информации предлагаю выполнить следующее домашнее задание:

- 1. Составить планы по лидогенерации и конверсии лидов.*
- 2. Составить план продаж на один год, а также маркетинговый план.*
- 3. Провести SWOT-анализ, ABC- и XYZ-анализ.*
- 4. Провести анализ своей целевой аудитории и анализ конкурентов.*
- 5. Сделать форму NPS.*
- 6. Написать бизнес-модель своей компании.*



*Переходите по ссылке и получите шаблон
ABC- и XYZ-анализа*

Модуль 2

«Контроль, достижение цели»

*«Когда вам покажется, что цель недостижима,
не изменяйте цель – изменяйте свой план действий».*

Конфуций

Поставив цель в бизнесе, каждый бизнесмен сталкивается с вопросом о том, как эту цель достигать. Личные усилия – это, конечно, похвально. Но, как мы уже отметили, успешный руководитель именно делегирует задачи подчиненным, чтобы самому выделить время на более важные задачи.

Поэтому достижение нашей цели очень быстро оказывается не только в наших руках, но и в руках многих других людей, которые часто не разделяют наших ценностей и довольно пассивно относятся к своей деятельности.

Здесь ничего удивительного. Если вы предприниматель, то ваша компания может для вас быть делом всей вашей жизни, она имеет особую ценность, а ее успех – это фактически гарантия вашего спокойствия и благополучия.

У подчиненных иные обстоятельства и иной взгляд на ситуацию. Для каждого из них ваша организация – это еще одно рабочее место, такое же, как многие другие. Если с вашим бизнесом что-то пойдет не так, то люди из вашей команды найдут себе где-то другое место. В этом плане их риски ниже, как и заинтересованность.

Выполнение работы для многих сотрудников не является движением к цели. Это просто решение повседневных задач с расчетом на то, что в конце месяца за эту деятельность будет заработная плата.

И тут мы сталкиваемся с тем, как же проконтролировать то, что наши подчиненные работали добросовестно, а не пытались просто бросить пыль в глаза.

На самом деле есть целых два средства, действующих в связке:

- система мотивации,
- система отчетности.

О мотивации мы поговорим в следующем модуле. А пока уделим внимание системе отчетности.

Для чего нужна эта система? Для того чтобы ту цель, которую вы поставили перед собой, своей командой и компанией, вы могли достичь в желаемое время.

Расскажу на личном примере. Когда-то я обозначала для своей команды цель – достичь в месяц 10 миллионов. Для кого-то это очень много, а для некоторых и 100 миллионов является маленькой суммой. У каждого есть свой возможный диапазон денег или целей. Но моя цель была именно такой. И я следила за тем, чтобы эта цель была достигнута.

Главное здесь – не совершить глупость и не ограничиться какой-то одной целью. Финансы – это хорошо, но необходимо ставить еще другие цели. Например, увеличить масштабы, стать номером один в Казахстане, Центральной Азии, выйти на экспорт.

Зачем я снова возвращаюсь к теме целей, если посвятила им весь предыдущий модуль? Дело в том, что в бизнесе всё очень тесно взаимосвязано. ***Цели и контроль их реализации – это одна комплексная тема, как и всё ведение бизнеса в целом.***

Когда мы говорим о том, что наши цели должны быть достигнуты, мы также говорим о том, что эти цели должны стать целями для наших подчиненных. И их важно правильно заинтересовать, замотивировать.

Цель следует демонстрировать и интересно преподносить сотрудникам, чтобы они ассоциировали успех компании со своим успехом. Таким образом, вы можете нематериально мотивировать своих сотрудников. Ведь разве это не здорово – работать в компании номер один? Да, пусть даже это не планы на всю жизнь. Но какая польза для резюме, разве не здорово? Так давайте совместными усилиями создадим такую

компанию! У меня есть план, у меня есть четко поставленные временные рамки, и если всё соблюсти, результат будет потрясающим. Примерно так мы можем убеждать людей активно вкладываться в наше дело.

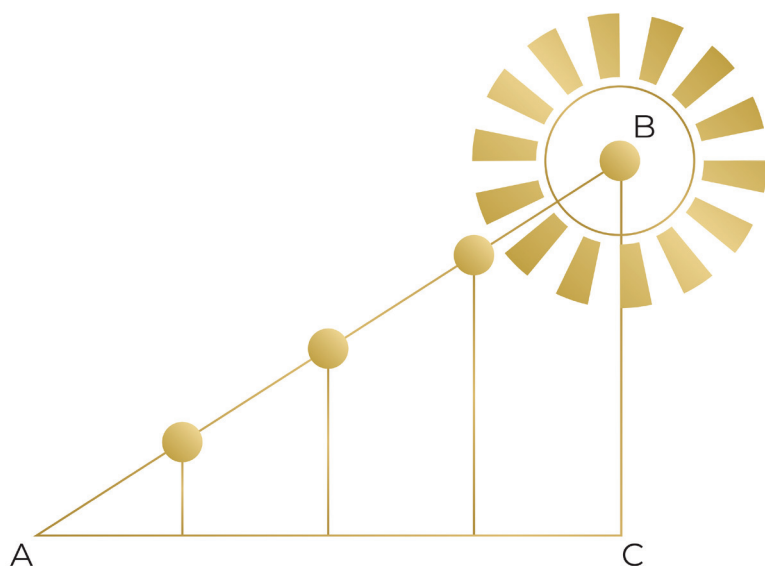
Однако практически всегда вы будете сталкиваться со скептиками. Это свойство людей – всегда бояться перемен и во всем сомневаться. Возможно, вам будут говорить, что вы гонитесь за недостижимым и неправильным. Если вам ваши цели дороги и важны (а других и не должно быть), то отстаивайте их. Красноречие, умение работать на публику, использовать правильные доводы – это важные условия для достижения успеха.

Как лидер компании и собственник бизнеса, вы следуете цели. Но ситуации, когда наша команда нас тормозит, к сожалению, встречаются довольно часто.

Поэтому после постановки цели основным приоритетом является ее демонстрация. Обычно цель я иллюстрирую в виде солнца, ведь природа создана так, что все смотрят на солнце: когда оно светит, людям радостно. Это хорошая ассоциация и отличный образ. Живое тянется к солнцу, солнце дает жизнь. И отождествление нашей цели с солнцем имеет отличный психологический отклик у аудитории. Не думайте, что просто одно лишь солнце сможет убедить ваших критиков и заставить людей сломя голову добиваться ваших целей. Но в качестве хорошего бонуса в общую копилку управленческих инструментов это стоит использовать.

Нарисовав солнце на бумаге, проведите от него прямую линию вниз, затем ведите рукой налево и замкните две линии между собой третьей так, чтобы получился прямоугольный треугольник, в верхнем углу которого расположено солнце.

Далее мы должны отметить в треугольнике временные периоды, разделив его на части. На этих определенных периодах можно будет указать цифры, то есть контрольные точки, с помощью которых руководитель оценивает показатели эффективности и синхронность достижения цели.



Каждая точка для нас – это какая-то дата, к которой вся команда должна выполнить оговоренный заранее объем работы. Здесь всё индивидуально. Но общую идею, не сомневаюсь, вы поняли.

При крупных сроках точки могут соответствовать месяцам и кварталам. Если же мы ставим задачу всего на день, то можем отметить на точках конкретное время.

Обозначаем контрольную точку, смотрим, достигнут ли результат.

Если бизнес позволяет делать замеры по месяцам, то оцениваем работу по итогу какого-то дня. Часто это пятница. Однако я рекомендую замерять в понедельник, потому что это начало недели и есть возможность задать тон работе на грядущие будни.

По такой методике скорость достижения целей увеличивается в два раза – проверено на собственном опыте.

И вот приходит день какой-то из наших контрольных точек. Но чем он будет отличаться?

Разумеется, тем, что наши подчиненные должны будут отчитаться о полученных результатах. Возложите это обязательство на своих подчиненных, и вам будет намного проще контролировать процесс достижения целей командой.

Функции отчетов: лидогенерация, лидоконвертация, развитие, финансовые цели.

Лидогенерация, то есть сколько вы получили лидов или же потенциальных клиентов с их контактными данными. Термин «теплые» лиды мы используем, когда сделана реклама, люди ее увидели и пришли по ней. «Холодные» лиды как термин используется в отношении тех клиентов, которые зашли и оставили свои контакты, но услуги или товар не приобрели. Их нужно «разогревать» до состояния «горячих» – это уже те

клиенты, которые обращаются к вам сами. Однако и вторые не всегда сразу приобретают продукт.

Лидоконвертация. Если пришли «горячие» клиенты, то из них 80–90% или даже 100% должны переходить на этап оплаты. По «теплым» клиентам конверсия составляет 25–30 %. Допустимы и иные проценты в зависимости от среднего чека бизнеса: чем выше средний чек, тем ниже процент конверсии.

Развитие. Открытие нового филиала, запуск нового продукта или услуги, инновации – всё это относится к развитию бизнеса. Мы называем это project management, или управлением проектами.

Финансовые цели, о которых мы говорим, используя язык чисел. Отчеты делятся по подразделениям. Лидогенерация – это раздел маркетинга, лидоконвертация – продаж, финансы относятся к подразделению по развитию непосредственно финансовых инструментов.

Отчеты зависят от:

- организационной структуры,
- бизнес-процесса продаж и достигаемых целей в промежуточных процессах,
- канала привлечения клиентов (какие каналы, такие и отчеты).

Какие показатели необходимо замерять?

► **Маржа и прибыль.** Маржа – это валовая прибыль. Например, купили за 5 тенге, продали за 10 тенге. Маржинальность составляет 50%, и наша маржа равна 5 тенге. Общая

маржа компании или валовая прибыль – это все сложенные полученные результаты.

► **Конверсия воронки.** Входящие контакты (те, что зашли в воронку), какой процент составила конверсия.

► **Средняя сумма сделки.**

► **Срок воронки** (срок сделки, срок этапа сделки). Этот показатель необходим для понимания, за какое время цель будет достигнута, а сделка заключена.

В компании Business Growth Center у нас срок сделки составляет три месяца – за этот период в среднем клиент «созревает» для покупки. Некоторым клиентам требуется неделя, кому-то – год, однако в среднем значении все сделки складываются и делятся на количество.



Переходите по ссылке Instagram @bgc.kz

Почему клиенты долго думают? Возможно, для ускорения процесса нужно создавать акции или дефициты. Однозначно, что нельзя оставлять клиента на этом этапе в одиночестве и просто надеяться на его возвращение.

Когда рассчитаны прибыль, конверсия и сроки, предстоит сформировать прогноз по продажам на следующий период и, возможно, поставить цели. На данный момент для расчета каждого этапа используют CRM-систему. Она всё делает автоматически, однако в моей методике есть важный момент, когда я рекомендую каждому вначале считать всё вручную через таблицы Excel.

В первую очередь это позволяет понять, как должен выглядеть отчет. Руководителю становится понятно, какие отчеты требуются от начальников отдела продаж, финансов или маркетинга. Если ранее вы как руководитель этим не занимались, пришло подходящее время внедрить это в компанию.

► **Средний чек.** Следующее, что важно считать, – это **средний чек** новых клиентов. Он вычисляется по:

Новизне клиентов. Часто средний чек новых клиентов маленький, потому что клиент находится в процессе обдумывания. В эти моменты решается: хорошо вы справляетесь или нет, как вы продаете свой товар или услугу. Если клиент определяет опыт взаимодействия с вами положительным, то последует вторая, третья и четвертая оплата. Чек увеличится, ведь растет доверие клиента к вашей продукции, и ему

удобнее вернуться туда, где уже было хорошее приобретение, а не искать для себя что-то новое, связанное с рисками.

Каналам продаж. Если клиент пришел по рекомендации, он сразу оплачивает хорошую сумму, если с интернет-рекламы или контекстной рекламы, то оплата будет другая. Это вопрос доверия к источнику информации. Так что от канала продаж зависит размер среднего чека.

Продуктам. Значение среднего чека относительно самого продукта определяется индивидуально. В модуле «Стратегия маркетинга» вы можете ознакомиться с воронкой продукта.

Целевой аудитории. Для предпринимателей, собственников бизнеса средний чек будет один, а для менеджеров среднего звена – второй, а для топ-менеджеров – третий.

Регионам. В Казахстане средний чек по Алматы и Нур-Султану выше, чем в регионах. В сущности, подобную картину вы можете наблюдать в любой стране мира, где есть более развитые и развивающиеся регионы. В случае крупных городов в разных районах могут отличаться по размеру средние чеки, так как есть районы, где живут люди с высоким и более низким доходом.

Все хотят, чтобы конверсия увеличилась, но что влияет на это?

► **Квалификация персонала** – это первое, что оказывает влияние. Уточните, насколько хорошо ваши сотрудники:

- умеют разговаривать с клиентами,
- владеют мессенджерами,

- владеют инструментами маркетинга,
- владеют техникой продаж.

Обучение персонала – эти навыки и знания являются также обязанностью руководителя. Высококвалифицированный персонал умеет производить благоприятное впечатление на клиента, и у того возникает желание возвратиться к вам и приобрести еще что-то. К тому же хорошие кадры, работающие в продажах, способны действительно качественно проконсультировать своих клиентов, реально посодействовать им с выбором и не просто всучить ненужный продукт, а настоящему помочь человеку сделать хорошее приобретение.

► **Точки контакта** также влияют на увеличение продаж. Например, если клиент приходит к вам в магазин, а в магазине грязно, то это определенно скажется на его ощущениях и намерениях у вас что-то купить. Если вашей целевой аудитории важно, чтобы вокруг была эстетика, значит, попытеть над внешним видом стоит. В таких местах, как базары и шиномонтажные, данный принцип, конечно, не главенствует над решением клиента. В этом случае точкой контакта будет качество товара и услуги. Гуру маркетинга Джон Шоу говорит, что точки контакта в клиентоориентированном сервисе начинаются с туалета. И это действительно именно так. В нашем деле нет мелочей. Необходимо производить приятное впечатление на всех уровнях контакта с клиентом.

► **Состояние продукта** – одно из важнейших условий успеха ваших продаж и вашего бизнеса в целом. Даже сложно представить ситуацию, в которой бы вам удалось достичь

успеха, имея недостаточно хорошее предложение. Можно очень сильно вложиться в рекламу, в способы привлечения клиентов, создать самые эффективные условия продаж и нанять наилучших реализаторов. Вполне может быть, что у вас даже найдутся клиенты, которые поверят, что ваше предложение обладает какими-то исключительными качествами. Но в целом торговать некачественным продуктом – самый надежный способ испортить себе репутацию.

► **Каналы продаж.** В наше время существует достаточно каналов продаж, через которые клиенты находят вас. Instagram и Facebook стали одними из приоритетных каналов, будучи просто соцсетями, потому что внедрили новые механизмы поиска и продвижения рекламных объявлений. Порой я замечаю, что лиды, приходящие с Facebook, намного быстрее переходят в оплату, нежели те, что проходят с Instagram. Но здесь всё индивидуально. О подобных каналах мы уже в целом говорили. Так что просто напомним, что их существует большое множество, и в каждом – своя аудитория.

► **Качественный лид** – лид, заинтересованный в продукте, который после вашего звонка соглашается: «Да, я звонил и оставлял заявку. Продукт мне интересен». Небольшой чек-лист, чтобы понять квалификацию лида: если после пяти попыток у вас все же не получилось дозвониться до клиента или он говорит, что не оставлял заявку или ваши услуги его не интересуют, то это означает, что лид некачественный.

► И, конечно же, зависит от ваших **бизнес-процессов** – того, как налажена воронка, CRM-система, насколько быстро

обслуживается клиент или попадает в место продаж. Следите за этим и внедряйте в систему отчетности.

Виды отчетов. Sales Pipeline Management

Когда-то в списке клиентов у меня была нефтяная компания, для которой был разработан Pipeline. Важно понимать разницу между воронкой продаж и пайплайном. Воронка показывает коэффициенты конверсии. В то время как пайплайн продаж содержит множество других показателей, что помогает более детально взглянуть на продажи. Если воронку продаж можно составить на основе пайплайна, то в обратном случае такой алгоритм не работает.

Pipeline состоит из нескольких граф:

- контрагент,
- сумма сделки,
- этап сделки,
- товар или услуга, в которой заинтересован клиент,
- менеджер,
- вероятность покупки.

Компания внедрила данную модель отчета в свои процессы, и позже клиент сказал: «Айнур, нам достаточно этого отчета – продажи выросли».

Таким образом, можно выделить четыре причины, по которым управление согласно пайплайну увеличит рост продаж на B2B рынках:

1. Прогнозирование сделок.
2. Целевое распределение ресурсов.
3. Эффективное управление отдела продаж.
4. Увеличение скорости, стоимости, размера сделки.

Вероятность покупки в отчете определяется даже по способу коммуникации с клиентом. Не стоит полагаться, что если вы договорились с клиентом и выставили счет, то покупка будет совершенно гарантирована.

Огромное количество сделок срывается в последний момент, потому что никто ничего никому в действительности гарантировать не может. Сегодня у вашего клиента что-то произойдет либо его привлечет иное предложение – и сделка не состоится.

ПАЙПЛАЙН

ЛИД						Финансы		Действия			Доп. инфо
	№	Компания	ЛПР	Должность	МПП	Σ сделки	Вероятность	Этап	Дата закрытия	Спец. действ	Примечания
Неделя 1							10%				
							20%				
							50%				
							70%				
							95%	исход		звонок	
							100%	квалиф		письмо	
								КП		КП	
								встреча		встреча с ЛПР	
								договор		договор	
								деньги		счёт	

Пока вы не получили оплату – сделки, считайте, просто не было.

Во избежание таких ситуаций нужен Pipeline. Каждый день руководитель отдела продаж со своими менеджерами по продажам должен проходиться по таблице и смотреть за каждым клиентом, тогда рост продаж произойдет.

Да, конечно, это не дает стопроцентной гарантии. Но, по крайней мере, вы уже будете понимать, с кем имеете дело, на каком этапе сделка и что следует в целом предпринять дальше, чтобы увеличить вероятность того, что ваш товар или услугу все-таки купят.

Важно также смотреть за **ростом продаж**. Существует два вида этого роста: экстенсивный и интенсивный.

Интенсивный рост – это когда мы увеличиваем, расширяем проходимость воронки.

Экстенсивный рост происходит, когда мы увеличиваем количество клиентов, которые заходят в воронку.

Важно учитывать **рентабельность по группам клиентов**, которых существует три:

По каждому клиенту. Представьте себе, что у вас есть клиент, который оплачивает 10 миллионов 12 раз в год. Вы от него получаете 120 миллионов в год, но обслуживание данного клиента очень дорого обходится. Иногда бывает так, что рентабелен больше розничный клиент с маленьким средним чеком, но с частой оплатой, нежели оптовый клиент с большим средним чеком.

По группам клиентов. Рентабельность по группам клиентов – важный отчет, который вам необходим, для того чтобы расставлять количество растрат.

По сотрудникам. Иногда сотрудник может продавать на большие суммы, но с такой же большой скидкой.

Оборачиваемость по клиентам, по товарам, по регионам, по сотрудникам.

Вам необходимо всегда смотреть, насколько оборачивается товар, насколько часто клиент у вас покупает, насколько этот регион выполняет обороты, которые вам необходимы, и насколько сотрудник справляется с нужным оборотом.

Оборот – это сумма постоянных, из месяца в месяц, сборов.

Также необходимо считать **«мертвых» клиентов**. Кто такие «мертвые» клиенты? Так в бизнесе условно называют ту категорию клиентов, которые у нас ничего не покупают и вряд ли купят, но числятся в базах.

Отношение к «мертвым» клиентам у разных предпринимателей отличается. Кто-то считает, что «мертвый» клиент – это балласт. Его периодически приходится обзванивать менеджерам, тратя время впустую, а ведь это время можно было бы уделить тем клиентам, работа с которыми принесла бы гораздо больше выгоды.

Другие предприниматели очень дорожат своей клиентской базой. Удалить кого-то из нее им кажется огромной потерей. Философия таких бизнесменов обычно заключается в том, что живой человек всегда может пересмотреть свои взгляды и все

же воспользоваться вашим товаром или услугой, так что нет смысла отворачиваться от этого человека и забывать про него.

Я же считаю, что «мертвые» клиенты, которые регулярно отказываются от наших услуг, могут принести если не финансовую пользу, то, по крайней мере, помочь нам со статистикой.

То есть, получив отказ, мы не огорчаемся и не спешим ставить крест на человеке. Мы просто начинаем анализировать, по какой причине, собственно, он не заинтересовался нашим предложением.

Мы делим этих клиентов на категории, проводим аналитику и делаем выводы для дальнейшей работы.

А вообще, если у вас возник отток клиентов, это отличный повод задуматься, всё ли вы делаете так, как нужно. Попросите у клиентов обратную связь. Очень часто они готовы высказаться и поделиться своими замечаниями и предложениями. А вам это будет очень полезно.

Иногда вам просто недостает правильного позиционирования своих товаров и услуг. Представьте ситуацию, в которой клиент возмущается той ценой, которую вы установили. Ведь у конкурентов дешевле! Что вы себе позволяете?

И как же работать в таких ситуациях? Существует целая наука работы с возражениями. Мы понимаем, что клиент, в сущности, заинтересован нашим предложением. Товар или услуга ему действительно нужны. Проблема заключается только в том, что он не считает нашу цену эквивалентной предложению.

Так возьмите и аргументируйте свой ценник! Какие у вас преимущества? Гарантия дольше? Товар качественнее? Эксклюзивные бонусы? Подарки?

Учтите на будущее, что обо всех этих преимуществах лучше рассказать заблаговременно в какой-нибудь рекламной кампании, чтобы не приходилось тратить время на возражения каждого отдельного клиента.

Но вообще отток клиентов – это всегда симптом того, что вы что-то делаете неправильно.

В бизнесе всегда и за всем следует неустанно следить, чтобы никакая ситуация не развивалась без вашего ведома. И в этом очень хорошо помогают отчеты.

Какие отчеты нужно прослеживать?

► **Отчет по дебиторской задолженности** (по сроку отсрочки).

Задолженность может быть: планируемая (до 30 дней), проблемная (от 31 дня) и тяжелая (от 61 дня).

На сегодняшний день в Казахстане практикуется отсрочка платежа более 90 дней. Это супертяжелая отсрочка, потому что, если компания не получает доходов за свой товар или услугу в течение 90 дней, фактически три месяца, – на что ей жить? Лишь единицы себе могут позволить что-то подобное. Да и то речь, скорее, о крупных зарубежных корпорациях.

Иногда лучше отказаться от данного крупного клиента, который отжимает у малого бизнеса эти 90 дней. Потому что 90 дней – это $\frac{1}{4}$ часть года. Большое количество таких должников способно разрушить ваш бизнес.

► **Отчет по количеству звонков** по новым и текущим клиентам, что требует обязательное **внедрение IP-телефонии**.

Сотрудник скажет вам, что совершил пять обязательных звонков в день по потенциальным клиентам, но проверить это удастся лишь при внедрении автоматизированной системы отслеживания.

В противном случае вы рискуете финансово поощрять сотрудника только на его честном слове, которое вовсе не обязательно окажется в итоге таким честным, как вам хотелось бы.

Когда случится переход на систему мотивации, то цифры из отчета по количеству звонков будут служить аргументами в том или ином выборе лучшего сотрудника или выдаче премий.

Удобно, объективно, а главное – справедливо. Полная автоматизация, которая действительно способна показать, какие кадры у вас являются наиболее ценными.

В соответствии с показателями телефонии составляется KPI (Key Performance Indicators – Ключевые показатели эффективности) или показатели достижения успеха, которые представляют собой чек-листы, – по ним и отслеживается квалифицированность и эффективность сотрудников.

Как многие говорят, цифровизация приносит хорошие результаты. Действительно, это так, поэтому процент квалификации сотрудников тоже нужно отслеживать.

► Отчет по целевым лидам в общей массе

Например, зашли 1000 лидов, из них целевых только 700. Это важный показатель, для того чтобы вы сделали конверсию.

Впоследствии вы можете понимать, что 300 лидов еще нуждаются в дальнейшей работе с ними. По какой-то причине ваш товар или услуга их еще не заинтересовали.

А что будет в следующем месяце? Возможно, вы что-то предпримете, и пропорция целевых лидов резко увеличится? Хорошо бы иметь под рукой эту информацию, чтобы понимать, какие ваши решения оказываются полезными для общего дела. Поэтому не пренебрегайте этой разновидностью отчета.

► Отчет по стоимости продажи

Продажа представляет собой нечто более сложное, чем просто получить деньги за какой-то товар.

Любая продажа – это вклад самых различных финансов. Я сейчас даже не говорю о расходах на закупку товара или на производство собственной продукции. Не стану говорить о расходах на логистику, аренду и всё остальное.

Поговорим именно о самом процессе продажи. Какие мы расходы несем на него? Во-первых, клиент наш появился в магазине не просто так. Он пришел туда, наткнувшись, например, на рекламу. Соответственно, у этого лида есть своя стоимость. Мы вложились в то, чтобы он пришел к нам.

Да и сама продажа у нас тоже выполняется отнюдь не добровольцами. Есть некий продавец, он получает зарплату за свою деятельность. Плюс, если вы желаете его замотивировать, то, вероятно, назначаете некий объем продаж, за который готовы начислить бонусы. Эти бонусы – тоже цена вашей продажи.

Могут быть и иные статьи расходов, которые вкупе составляют стоимость продажи. Всё это следует учесть и включить в отчет.

Установление стандартов работы

Стандарты работы должны быть:

- количественные,
- качественные,
- фактические.

Система автоматизации, которую необходимо внедрить:

1. IP-телефония.
2. CRM-система (рекомендую отраслевую).

Если у вас образовательные проекты, то подойдут «Альфа CRM». Если сфера медицины, салоны красоты, то это «Клиентикс CRM», а также B52. Если надо просто выстроить продажи, то тогда применим amoCRM.

3. Учетная программа.
4. Конструктор.
5. Статистика по сайту.
6. Программа по e-mail рассылкам (чтобы собирать статистику по письмам).

7. Счетчики (если есть розница).

8. Dashboard.

Образец повестки еженедельного собрания

- План по выручке на текущую дату/факт по выручке на текущую дату по сотрудникам и отделам.
- Постановка задач по всем клиентам на оставшиеся дни.
- Факт за прошлую неделю.
- Нерешенные вопросы (если возникают трудности с производством).
- Новости компании.
- Распределение баз.
- Контроль выполнения плана по встречам.

Кроме того, я считаю важным затронуть здесь тему персонала.

Одна из главенствующих проблем в Казахстане состоит в низком стандарте труда. Часто молодые люди не имеют достаточного опыта и приходят как новобранцы на место работы.

Как бы громко это ни звучало, но руководитель – это учитель, практически наставник для многих молодых сотрудников. Мы вводим их в сложный мир бизнеса и даем им первые уроки в этой обширной теме.

В связи с этим важно понимать, что здесь всё упирается далеко не в деньги. Напротив, всегда и везде нам следует заниматься созидательной деятельностью и помнить, что обстоятельства накладывают на нас гораздо больше ответственности, чем нам хотелось бы.

Я говорю о том, что в наших странах существует большой образовательный пробел. Если на Западе финансовая грамотность подается в ходе общей образовательной системы, и там чуть ли не с пеленок обучают тому, как обращаться со своим капиталом, то в странах СНГ такой практики не существует.

Соответственно, к нам в штат приходят люди, которые не имеют ни малейшего представления о том, что и как делать правильно. И наша задача – ввести этих молодых людей в новую для них сферу, дать правильные жизненные ориентиры, поделиться опытом.

Это делается даже не столько в интересах самих этих людей, сколько потому, что мы заинтересованы в развитии собственной страны, в том, чтобы население становилось финансово грамотнее, а значит – увеличивался уровень их заработка.

Становясь примером, вы демонстрируете подчиненным правильные шаги, а также свои ошибки. Не следует этого стесняться. Это важная школа жизни, пройти которую удастся далеко не всякому.

Будьте служащим лидером, становитесь ресурсом своего сотрудника по достижению цели.

Однако это несколько идеализированная картина. Чем больше разрастается ваш бизнес, тем меньше у вас остается времени на то, чтобы уделить его каждому неопытному сотруднику.

Очень хорошо, когда специалисты обучают друг друга, присматривают. Но так происходит не всегда, рассчитывать на это не приходится.

Поэтому не исключены ситуации, когда молодым специалистам просто не на кого ориентироваться. Очень хорошо, если вам попались предприимчивые и ответственные люди, которые смогут справиться и научиться всему. Но есть люди, которые очень подвержены стрессу и плохо обучаются чему-то новому.

В связи с этим я рекомендую еще до трудоустройства проверять, насколько новый сотрудник психологически и морально подходит в вашу команду.

И, конечно, задумайтесь над тем, как организовать в вашей компании наставничество и обучение молодых кадров. Часто намного проще и лучше взрастить преданного вам профессионала в своих рядах, чем втридорога привлекать ненадежного человека, имеющего какой-то опыт.

Конечно, все эти перемены довольно сложно реализовать. Но бизнес требует перемен. И это следует учитывать.

А тем временем, как вы заметили, мы уже плавно отошли от темы контроля и отчетности, переключившись на вопрос мотивации своей команды. Мотивация – это важнейшее условие вашего успеха, ведь именно люди приносят вам доход и двигают вперед ваше дело.

Как же их правильно заинтересовать в добросовестном труде? Об этом мы поговорим в следующем модуле.

Домашнее задание:

1. Внедрить систему отчетности для всех групп сотрудников.
2. Разработать план действий по улучшению системы отчетности.
3. Проработать неактивную клиентскую базу (базу «мертвых» клиентов).
4. Рассчитать долю текущих (постоянных) клиентов в общей базе.
5. Прослушать три записи звонков (по выявлению «боли»).

Модуль 3

«Система мотивации»

*«Для победы недостаточно быть сильным.
Вся команда должна верить в победу».*

Эмили Войлс

Оплата труда всегда требует от нас выдерживания баланса между двумя крайностями. С одной стороны, мы должны достаточно щедро оплачивать труд сотрудников. Это мотивирует их на то, чтобы качественно трудиться во благо компании своего руководителя.

Но есть и другая грань. Ведь оплата труда – это деньги, взятые из кармана предпринимателя. И требуется назначать ее справедливо по отношению и к себе тоже, чтобы не потерять лишние средства.

Вообще, существует ряд классических ошибок в системе мотивации. Всего их шесть:

1. Отсутствие прозрачной мотивации. Ваш персонал не в курсе, за что они получают какие-то бонусы. Соответственно, сотрудники просто не знают, ради чего стараются. А если неясно, ради чего прилагать усилия, то и нет желания что-либо делать сверх нормы.

Как же этого добиться? Вам на помощь придет отчетность. Это документация, в которой расписано, за какие заслуги сотрудники получают те или иные выплаты. Имея такой лист, любой из вашей команды понимает, что получил действительно то, что заработал.

А главное – он видит, что может заработать больше, если приложит достаточно усилий.

Другими словами, фундаментальный вопрос, на который вы должны дать ответ команде, – это из чего состоит их зарплата.

В своей практике мы с новыми лицами в команде исполняем такой ритуал, при котором руководитель и сотрудник уединяются, чтобы разобрать KPI и рассмотреть ценник каждого пункта.

В этот самый момент есть возможность не только урегулировать нерешенные вопросы, но и отследить состояние сотрудника: комфортно ему это всё или нет. Нужно, конечно же, стараться создавать атмосферу доверия и открытости. Не имитировать ее. Сотрудники – это ведь не просто рабочие механизмы, а живые люди.

2. Отсутствие единой системы оценки оплаты труда. Речь не идет о том, что вы должны выплачивать одинаковую зарплату директорам и грузчикам. Речь о том, что вклад каждого специалиста оценивается по каким-либо параметрам. Сделал столько-то – получил столько-то.

И нет ничего хуже, чем, если за одну и ту же работу вы заплатите двум людям разные суммы. Субъективизм в бизнесе недопустим. Это приведет к обиде, зависти, претензиям и пересудам.

Поэтому вам следует ввести единую систему, которая будет одинаково распространяться на всех сотрудников.

3. Неверная постановка цели. Бывает так, что сотрудник был бы и рад для вас постараться, и плюсы свои прекрасно понимает, но вот задачу перед ним вы не смогли поставить грамотно. Она выглядит слишком абстрактной либо недостижимой. Следите за тем, чтобы ваш персонал получал четкое представление о том, сколько и чего именно следует сделать и какое вознаграждение за это полагается.

Целеполагание является одним из ключевых факторов для выстраивания хорошей системы отчетности, той, над которой сначала работаете вы, а потом – она за вас. Обозначение генеральных идей мотивирует людей на достижение определенного результата.

Вам не нужно еще одно рабочее лицо, которое вы распознаете как рядового сотрудника или коллегу. Необходим человек, понимающий, сколько он приносит прибыли компании,

ведь, как правило, мало кому из исполнителей важно, какие у вас расходы.

За расходами смотрите вы как предприниматель, а за доходами – сотрудник.

4. Все равны. Заслуги должны быть вознаграждены в достаточной степени. При этом не всегда речь идет именно о финансовом вознаграждении. Иерархия – важная часть системы поощрений. Вам следует выделять ведущих специалистов, которые выполняют самую сложную и ответственную работу. Это будет стимулом для остальных равняться на этих лидеров. Также это позволит делегировать часть обязанностей самым квалифицированным из ваших сотрудников. Они будут понимать, что их роль более значимая, что труд оценен по достоинству, а потому и приложат больше усилий, для того чтобы помочь вам достигнуть необходимых целей.

5. Нет мотивации на результат. Эта ошибка тоже может быть фатальной для вашего бизнеса. Если вы не делаете акцент на результате, то вся деятельность компании превращается в сплошную рутину. Люди не стремятся к конкретным цифрам и достижениям, а просто выполняют ежедневные обязанности. И им всё равно, удалось всем вместе реализовать ваши планы либо не удалось. Главное – это то, что работа идет своими размеренными темпами. Не забывайте показать, что приоритет – это именно важные для вас показатели, а не выполнение стандартного списка ежедневных дел.

6. Неправильная система бонусов. Случается, что бонусы могут быть либо несправедливо распределены, либо просто не

интересны для ваших сотрудников. Следует выстраивать правильную градацию, которая будет привлекательна для ваших сотрудников. Сделал больше – получил что-то действительно важное, полезное и нужное для себя.

Теперь, когда мы разобрались с основными ошибками, поговорим о том, как же действовать правильно и справедливо. Как мотивировать персонал, чтобы люди были готовы вкладываться в наше дело.

Поскольку говорим мы в основном о продажах, то сосредоточимся на них. Как мы оцениваем качество мотивации сотрудников? Конечно же, по тем результатам, которые они продемонстрировали.

Система показателей в отделе продаж – это наши ориентиры.

Именно вокруг продаж выстраивается всё остальное:

- маркетинг,
- финансирование,
- производство,
- HR-менеджмент.

Деньги приносит отдел продаж, и ваши ориентиры всегда должны быть направлены на организованный и эффективный труд этого рабочего органа.

Отслеживать функционал отдела продаж надо через **конверсии из переданных лидов**:

1. Горячие лиды – 85–95%.
2. Теплые лиды – 20–30%.

3. Холодные лиды – 1–3 %.

Думаю, вы уже знакомы с данной терминологией. Но если нет, то приведу краткую расшифровку:

Горячий – тот клиент, кому вчера и сегодня нужно связаться с вами для совершения покупки.

Теплый – тот, который оставил заявку посредством сделанного вами маркетинга.

Холодный – тот клиент, который об услуге и продукте вообще ничего не знает. До таких клиентов мы добираемся самостоятельно, иногда через активный поиск.

Если по холодному лиду в базе клиентов, которую вы создали, например, посредством 2ГИС, насчитано 100 клиентов, из этих ста один либо три «выстрелят» сразу. Они сделают оплату.

Холодные лиды достигают своего количественного пика, если вы нашли правильно целевую аудиторию.

Теплые лиды – это когда вам оставили заявку в Instagram или на сайте, то есть заявки поступили в отдел продаж.

После того как вы позвонили клиентам, у вас осталось 20 человек, готовых к оплате, а остальные ушли на «прогрев». Поток теплых лидов зависит от вашего бюджета и того, насколько правильно всё было настроено.

Горячие лиды подразумевают готовность до 85–95% клиентов купить товар или услугу. Эти лиды не появляются согласно определенным принципам. Гарантировать их ежемесячное присутствие в вашем бизнесе было бы наглым обманом.

Встречи

Официальные и неофициальные деловые встречи.

Официальные и неофициальные мероприятия различаются по составу участников и предполагаемому результату:

- официальные (с протоколом, строгой процедурой),
- неофициальные (напоминающие обычное неформальное общение, без обязательного документированного оформления результатов),
- внешние (с партнерами или клиентами),
- внутренние (между сотрудниками одной организации).

Этапы деловых встреч

Обычно любая встреча подразумевает реализацию четырех обязательных этапов:

1. Уточнение точек зрения, позиций сторон.
2. Обсуждение и аргументация выраженных взглядов. На этой стадии обычно проявляются конфликты и борьба интересов.
3. Достижение компромисса, согласование позиций, приход к соглашению по каждому обсуждаемому вопросу.
4. Анализ результатов и выполнение договоренностей.

Этот этап отдален от остальных по времени:

- обеспечения профессионального общения специалистов одной сферы,
- коллективного поиска и разработка рабочих замыслов,
- поддержания контактов,

- координирования действий, контроль над реализуемыми проектами,
- поддержки деловой активности.

Но главная цель – убедить партнера поступать определенным образом, согласиться с предложенным вариантом действий.

Обычно в B2B продажах нормой являются две выездные встречи в день.

Вообще все нормативы выдаются менеджерам на испытательный период – это около 3–4 месяцев, подразумевается, что за этот период у менеджера появляется постоянный портфель клиентов, который состоит из:

- 25 клиентов в B2B,
- 250 клиентов в B2C.

Ну а если мы говорим о FMCG-секторе, то нормой является до 25 встреч в день.

Для удобства никогда не стоит пренебрегать автоматизацией процессов подсчетов.

Автоматизация очень важна для системы мотивации, отчетности и планирования.

Приведу **несколько правил, от которых нельзя уклоняться:**

- Стоимость автоматизации полностью окупается и оправдывает затраты на внедрение.
- Руководители и сотрудники не должны расходовать время на подсчет.

- Сотрудники систематически вносят информацию в CRM.
- Руководитель принимает управленческие решения на основе отчетности в CRM.

Я полагаю, что автоматизация сегодня не представляет проблем ни для кого из руководителей. Внедрить ее можно своими силами.

Когда же создатели бизнеса привлекают внешних специалистов, то это дополнительная статья расходов. А эти расходы сильно бьют по имеющемуся капиталу, ведь на старте всегда есть проблемы с финансами.

Без каких-либо специфических знаний вы вполне сможете внедрить CRM-систему. Пусть вас не пугает незнакомое название. На практике это оказывается не сложнее, чем создать электронную почту. Вам всего-то нужно придумать логин и пароль.

Работа с такими системами не вызывает сложностей. Интерфейс во многих системах управления взаимоотношения с клиентами (CRM) легок в восприятии и интуитивно адаптируется пользователями-предпринимателями.

Звонки

До 100 звонков в день в mass-market. Возможно, что вы занимаетесь выдачей страховых продуктов для автовладельцев. Тогда вам необходимо делать как минимум 100 звонков каждый день и «добираться» до клиента со своим предложением сквозь электросети. Дозвон – это более 15 секунд разговора

с результатом. Имейте в виду, что «нет» – это тоже результат. Соответственно, 100 звонков приравнивается к 60 дозволам.

До 150 звонков в день, совершаемые при розничной торговле, например, предложения о покупке косметических средств. Такой же цифры стремятся добиться бизнесы, когда занимаются телемаркетингом – маркетинг без третьих лиц, совершаемый по телефону между оператором и клиентом.

Стоит отметить, что данный вид звонков – не самый оптимальный вариант, потому как не все дают позволение на использование своего номера и входящие звонки от незнакомых лиц могут сбрасывать.

Для B2B, то есть **малого и среднего бизнеса** необходимо совершать **до 60 созвонов**.

Для среднего и крупного бизнеса – до 50 звонков в день. При наличии **встреч** можно делать **до 30 звонков**. Погрешности могут быть.

Когда команда со своим консалтинговым проектом присоединяется к компаниям для проведения анализа работы и ниш, фокус нередко падает на специфику бизнеса, количество клиентов и аудиторию. Тогда нормативы по звонкам составляются согласно особенностям предприятия.

Отчеты

Необходимо выстроить позиции согласно уровням управления компанией

1. Менеджер по продажам (МПП).
2. Руководитель группы (РГ).

3. Руководитель отдела продаж (РОП).
4. Коммерческий директор (КомДир).
5. Генеральный директор (ГенДир).

Какие же специалисты в маркетинге **ответственны** за лидогенерацию?

- Интернет-маркетолог, а иначе таргетолог.
- Event-менеджеры.
- E-mail-маркетолог.
- Руководитель отдела маркетинга.
- Собственник бизнеса.

В систему мотивации человека посвящены были и будут не только сотрудники большой четверки, предприниматели или государственные сотрудники. Проблема пронизывает куда большую часть жизни. С этим связана эволюция человека: от существа, вооруженного дубинкой, до СЕО с планшетом в руках. С небольшим дополнением и изменением в ней представляю **систему мотивации персонала**:

► ***Прозрачность***

Сотрудник должен понимать, из чего складывается его заработная плата.

► ***Результат***

Оценивать за результат, не забывая о прозрачности.

► ***Понимание ответственности***

Без понимания и принятия ответственности все старания замотивировать немотивируемое канут в Лету.

► ***Быстрые деньги***

Однажды я платила отделу продаж по 4000 тенге в день, чтобы замотивировать их на работу. Результаты этого решения были успешными. Моментальная оплата труда также вызывает доверие к руководству.

► ***Большие личные пороги***

Сотрудников нужно проверять на работоспособность. Иногда я могла просить их задержаться и доделать работу, иногда давала чуть больше заданий, чтобы понять, кто в команде силен, а с кем нужно отрабатывать нюансы.

Пробуйте, проверяйте, кто из ваших сотрудников способен на большее. Это необходимо не только вам. Даже сам человек порой не знает, насколько силен его внутренний потенциал.

Злоупотреблять, однако же, таким методом тоже не стоит. Это может навредить сотрудникам и привести к выгоранию либо к жалобам на нарушение рабочего графика, что законодательно недопустимо.

За последнее в этом списке нужно отвечать не только головой, но и деньгами.

Материальная мотивация сотрудников за отработанные часы выглядит как обычное поступление заработной платы, рассчитанной на определенное количество часов. Это называется «твердым окладом».

А за какие-либо дополнительные достижения или переработки должен следовать «мягкий оклад» и бонусы. Мягкий оклад привязан к KPI.

Кроме того, **мотивация может быть общей или же коллективной и индивидуальной**. Первое позволяет значительно повысить рабочий иммунитет компании, ведь когда сотрудники мотивированы не только достижением показателей и зарплатой, но также и успехами, и похвалой коллег, то показатели могут взлететь неожиданным образом. Такой процесс сближает коллектив.

Про индивидуальную мотивацию ни в коем случае не стоит забывать. Вы можете работать, применяя и тот и другой варианты одновременно.

И чем больше это будет входить в вашу корпоративную культуру, тем сильнее это может удерживать сотрудников. Особенно во времена, когда людям необходима взаимная поддержка и сотрудничество.

Любой сотрудник – это прежде всего человек, не машина. Это индивидуум со своими ценностями, потребностями и страхами. Одна из ключевых потребностей в пирамиде Маслоу – безопасность.

Платят нам только на закрытие «витальных» нужд, чтобы мы обрели чувство безопасности. Однако мы, сложноустроенные создания, подвластны также желаниям, эмоциям и чувствам, без которых остальное не имеет смысла. За желания, которых мы хотим достичь, нам платят уже бонусами или похвалой.

Это прекрасное сочетание знаний биологии и психологии, которое дает ключ к управлению мотивацией персонала.

Например, человек захочет переехать со съемной квартиры в собственную или стать сотрудником месяца. У руководителя есть сила и положение дать возможность для самореализации сотрудников, чтобы они стремились развивать свои потребности и, соответственно, прикладывать для этого больше усилий.

И для этого не всегда стоит сразу повышать зарплату, а только правильно отметить заслуги коллег.

Что же касается окладов руководящего состава, то точно так же руководитель работает по среднерыночной оплате труда и не лишен бонусов и мягких окладов.

Руководитель группы, к примеру, может получать в среднем от 200 000 тенге. Руководитель отдела – от 300 000 тенге, а коммерческий директор – выше 500 000 тенге.

За что мы платим KPI? Эта система позволяет нам оценить вклад сотрудника в общее дело по ряду ключевых показателей. Мы просто берем скорость, продуктивность, уровень удовлетворенности клиентов, нарушения трудовой дисциплины и т. д. Затем мы проводим необходимые расчеты. Например, можем поделить фактический показатель сотрудника на имеющийся у нас базовый. В итоге получим индекс KPI, который уже сможем сравнить с показателями других сотрудников.

Соответственно, KPI, выступая в качестве числовых показателей деятельности персонала, может быть использован как основание для поощрений вклада сотрудников в общее дело.

Если наш сотрудник положительно повлиял на эффективность компании, увеличил наш доход или привлек клиентов, то это следует поощрять бонусами.

Однажды в своей практике я столкнулась с проблемой того, что одна компания на протяжении долгого времени не могла закрыть позиции в отделе продаж.

Чтобы исправить ситуацию, мы откорректировали систему мотивации КРІ. Также мы выбрали и провели адаптацию четырех менеджеров. И это уже могло дать высокие результаты.

Однако успех зачастую обеспечивается комплексными мерами. Поэтому руководитель отдела продаж прошла нашу программу «Бизнес 360», а команда по продажам завершила обучение в нашей академии. В результате продажи увеличились в два раза.

На мотивацию руководителя влияют два показателя:

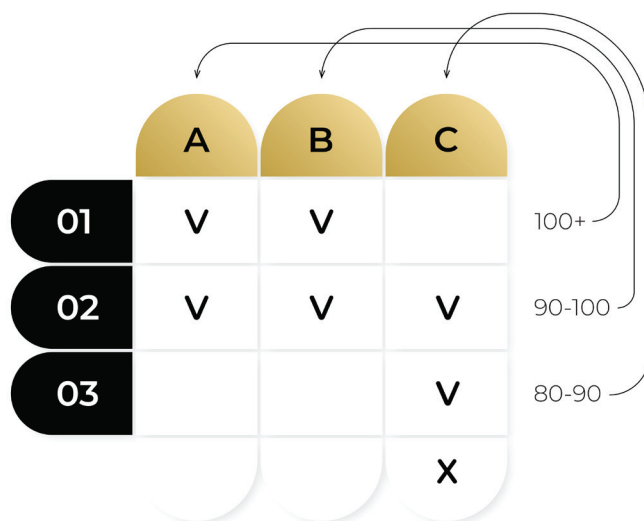
- Процент выполнивших план сотрудников.
- Процент выполнения плана продаж по продуктам.

Система «светофор»

Находясь на перекрестке или намереваясь перейти дорогу, заполненную безостановочным движением машин, мы вспоминаем один из главных поведенческих паттернов: смотрим по сторонам и на светофор. Его переключение с зеленого на красный цвет сигнализирует нам о том, какие действия мы должны предпринять: подождать, подготовиться или начать пересекать дорогу по строго очерченному направлению.

В системе управления персоналом принцип «светофора» может стать одним из успешных методов исправления некачественной работы. Каким образом?

Если сотрудник справляется со своими обязанностями согласно своему плану и не отстает от графика, достаточно замотивирован и ежедневно добивается каких-то результатов, то мы с большей вероятностью оценим его работу как положительную и удовлетворительную. Таким образом, он находится в «зеленой» зоне.



Но если сотрудник отстает от планов, пропускает задачи, проявляет незаинтересованность в работе и отвечает прочим показателям неэффективности, вы, скорее всего, причислите его к игрокам «желтой зоны».

В этот момент руководитель обязан приложить усилия на определение причин такой не свойственной ранее человеку

работе. Вполне возможно, у него есть какие-то сложности, личные обстоятельства, проблемы в коллективе или со здоровьем. Не спешите обвинять и карать тех, кто не справляется со своими задачами. У всего есть причина.

Не исключено, что вы сможете помочь своему сотруднику сейчас, а потом он будет благодарен и предан вам еще долгое время.

Индивидуальные беседы и выяснение причин в доверительной атмосфере помогут как руководителю, так и рабочему понять, что делать дальше.

Конкурсы

Замечали ли вы когда-нибудь, как оживляется толпа людей, если в соревновании предложить им за победу ценный приз?

Люди вообще мало мотивированы делать что-либо, если пред ними не предстает перспектива получения личной выгоды. Быть эгоистом с этой точки зрения достаточно правильно и эффективно.

В работе и по жизни нужно воспринимать всё происходящее вокруг как соревнование, некую игру, за участие в которых вас еще и похвалят, и награду дадут. Почему же не переложить этот принцип на «работоустройство»?

В моей практике случился живой пример здоровой конкуренции внутри очень дружного коллектива и небывалой мотивированности. Каков был приз, что побудил сотрудников из рядового звена стать топами? Тогда для многих мотивацией

были дополнительные деньги. 100 долларов за лучшие показатели продаж за два месяца.

Два месяца прошли, продажи выросли, и счастливчик, а вернее сказать, трудолюбивый сотрудник получает свои заветные бонусы.

Конкурсы могут быть **индивидуальными**, то есть те, которые направлены на лучший результат каждого отдельно взятого сотрудника.

Конкурсы проводятся командные. Здесь без исключений участвуют все отделы. Повышаются эмоции, продажи и мотивация.

Короткие – те, что рассчитаны на несколько часов или сутки.

Длительные, наоборот, проводятся с перспективой на месяцы.

Но конкурс, как мы знаем, включает правила, придерживаться которых надо обязательно. Нам не нужна победа любой ценой, ибо это чревато нарушением субординации, чрезмерным эмоциональным вовлечением, сильной обидой в случае проигрыша и прочими неприятными последствиями.

Поэтому предлагаю всё же организовывать конкурсы максимально корректно, так, чтобы профессиональные задачи всегда оставались в приоритете, а конкурсный момент попал в статус приятного бонуса.

Штрафы – одна из самых неоднозначных тем среди бизнесменов.

Кто-то полагает, что штрафы – это злоупотребление руководством своим положением, проявление жадности и попытка отжать у сотрудников кровно заработанные деньги.

Я же полагаю, что штраф – это своеобразный рупор справедливости.

Как уже говорилось, совершая ошибку или действуя вне договоренностей, человек подрывает работу всей компании. А если вы несете потери, то почему ваш сотрудник не должен быть наказан за свою халатность? Если ничего не предпринимать, то ничего и не изменится.

Однако штрафы могут быть сочтены проявлением самодурства, если придумывать их просто на ходу. Правильно организованный штраф всегда вводится по обоюдной договоренности работодателя и наемного сотрудника.

В связи с этим я рекомендую вписывать штрафы в рабочий устав. При этом сотрудники расписываются в том, что они согласны работать на установленных вами условиях, в том числе – платить штрафы.

Поскольку многие сильно критикуют и даже боятся вводить денежные штрафы, я хочу поделиться своим опытом на тему альтернативных форм штрафа.

В своей команде, когда заметила частые опоздания со стороны молодых сотрудников, после каждого даже пятиминутного опоздания человек должен был выполнить от 20 отжиманий. Поначалу казалось, что им это несложно и даже не обременяет никаким трудом. Физкультура своего рода.

После примерно десятого опоздания каждый сотрудник начал приходить даже на пять минут раньше начала рабочего дня.

С помощью конкурсов и штрафов можно развить коллективную ответственность, замотивировать всех игроков компании прийти к результату, что будет выше ожиданий, и, в конце концов, начать самореализовываться в условиях работы.

Организации сегодня полагаются на свою продукцию и свой бренд, чтобы завоевать свой рынок. Руководитель в значительной степени полагается на свой отдел продаж и свои возможности, а перед специалистами по продажам в фирме стоит сложная задача определить целевые регионы, компании и людей для продажи этого продукта.

Процесс продажи не бывает прост и требует проверенных методик, плана и настойчивости. Команда продаж тщательно формируется и набирается менеджерами по продажам, и ее члены должны обладать нужными навыками и знаниями, накопленными за годы, чтобы соответствовать этой роли.

Специалист по продажам с самого начала должен ставить перед собой строгие и сложные цели, которые с годами будут только увеличиваться.

И это, конечно, замечательно. Однако цель сама по себе не может быть гарантией того, что работа будет качественно выполнена. Каким бы добросовестным ни был ваш персонал, как бы вы хорошо его ни мотивировали, но нужна «дорожная карта».

Другими словами, нужен ответ на вопрос, как именно осуществлять продажи, как взаимодействовать с клиентами. Не стоит думать, что ваш персонал сможет сделать всё интуитивно. Так не бывает, либо бывает, но после продолжительного времени, потраченного на пробы и ошибки.

Вам и вашей команде необходимо освоить техники продаж. И именно о них мы поговорим в следующем модуле.

Домашнее задание:

- 1. Разработайте систему конкурсов.*
- 2. Разработайте систему корпоративных штрафов.*
- 3. Разработайте систему мотивации для всех сотрудников в предполагаемой или текущей организационной структуре.*
- 4. Внедрите систему «светофор».*
- 5. Продумайте и создайте модель карьерного роста для сотрудников.*

Модуль 4

«Техника продаж»

*«Если вы не заботитесь о своем клиенте,
это сделает ваш конкурент».*

Боб Уи

После того как мы рассмотрели основы мотивации персонала, наступает пора перейти к разговору о техниках осуществления продаж.

Как бы громко это ни звучало, продажа – это одновременно и искусство, и наука. К ней не стоит подходить без необходимых теоретических знаний. Конечно, многие люди учатся на практике, анализируют свои ошибки, формируют собственные эффективные навыки работы.

Однако я не рекомендую идти таким путем. Во-первых, этот путь уже прошли многие до вас. Во-вторых, многие из

них уже успели поделиться своим опытом и сформулировали универсальные принципы продаж, которыми сегодня может успешно руководствоваться любой желающий.

Нет смысла отмахиваться от чужого опыта и изобретать велосипед там, где он уже давно изобретен.

Мы просто берем работающие схемы и принципы, проецируем их на свою сферу и получаем моментальный результат. В противном случае вам придется потратить месяцы, а то и годы, чтобы прийти ровно к тем же выводам, к которым успели прийти ваши предшественники.

А есть ли у вас это время? Конечно же, нет. Бизнес не терпит промедлений. Действовать нужно здесь и сейчас.

В связи с этим я охотно поделюсь с вами теми выводами и идеями, которые применяю в своем бизнесе.

Начать стоит с того, что продажа – это не целостный процесс. Она состоит из нескольких этапов, на каждом из которых предстоит использовать различные подходы, для того чтобы добиться нужного результата.

Я выделяю ***пять основных классических этапов продаж, которые, как мне кажется, знают все и владеют ими:***

1. Установление контакта.
2. Выявление потребностей.
3. Презентация продукта.
4. Устранение возражений.
5. Заключение сделки.

Как вы можете заметить, структура продажи во многом ориентирована на психологию. Это всегда взаимодействие

людей, работа с их ценностями, умение грамотно отвечать на отказы и правильно себя преподнести.

В продаже играет роль всё – от имиджа вашего предприятия до умения вашего персонала правильно взаимодействовать с клиентами. Именно совокупность всех ключевых факторов позволит вам максимально приблизиться к стопроцентному результату. Именно приблизиться. Никогда не получится продать всё и всем. Умение принимать отказы в связи с этим тоже никогда не будет лишним.

Чтобы мы с вами в дальнейшем смогли говорить на одном языке, я считаю необходимым на данном этапе разговора дать основные понятия. Они позволят в будущем более предметно обсудить ключевую модель совершения продаж.

B2C, или *Business to customer*. Розничные (или прямые) продажи клиентам в ритейл-сегменте (ателье, химчистка, кафе). Магазины одежды, интернет-магазины. Здесь главное – бизнес продает физическому лицу.

B2B, или *Business to business* (агентство бухгалтерских услуг, консалтинговые компании). Продажа между предпринимателями, от бизнеса к бизнесу. Также магазин, который продает строительный материал физическому лицу, продает и строительной компании, точнее бизнесу.

B2G, или *Business to government*. Контракты, госзакупки и тендеры из данной категории продаж.

B2P, или *Business to partners*. Партнерская сеть, которую нередко предпочитают бизнесы, подразумевает, что ваши продукты продают ваши партнеры (приложения для поез-

док, платформы, объединяющие фрилансеров). Ваша задача – только производить эти самые продукты. Партнерская сеть работает за клиентские вознаграждения. Возможно пересечение с дистрибьюторами, но чаще это относится к **B2D**, или *Business to distribution*. С ними работают торговые представители.

Вовсе не стоит думать, будто в бизнесе нужно придерживаться какого-то одного вида продаж. В этом нет необходимости. Никто вас не осудит, если вы будете сочетать. Более того, такой подход имеет ряд преимуществ. Как минимум вы имеете более широкую клиентскую базу, поскольку работаете по разным направлениям.

Однако сочетание различных типов продаж подчас может оказаться слишком тяжелой ношей, если возложить всё это на плечи одних и тех же специалистов.

Гораздо разумнее и предусмотрительнее собрать в своей команде тех сотрудников, которые отвечают за разные сегменты.

В связи с этим я предлагаю организовать разные отделы продаж. Это позволяет нам более эффективно работать, ведь специалист, действующий в узкой нише, действительно способен добиться профессионализма. А вот тот, который знает всё, но только по верхам, будет приносить такой же – базовый результат.

Далеко не всегда модели продаж должны быть неизменной данностью.

Например, в моей практике имелось сотрудничество с одним заводом, который использовал B2G.

Однако имелась одна проблема. Дело в том, что ту же модель, как самую очевидную, использовали и конкурирующие компании. В связи с этим осуществлять продажи в желательных объемах не удавалось.

Мы прописали новый бизнес-процесс, а главное – создали новую организационную структуру отдела B2B.

Учитывая, что подобные перемены требуют соответствующей квалификации персонала, мы подобрали трех менеджеров по продажам, способных эффективно работать в изменившихся условиях. Эта команда прошла обучение в нашей академии.

Помимо прочего мы помогли установить в компании новую систему мотивации и отчетности.

Само собой, это позволило нашим клиентам занять особую нишу в своей сфере и повысить уровень продаж.

Раньше компания ставила годовой план продаж в 120 миллионов тенге.

Новая команда в течение проекта закрыла за один месяц 75 миллионов тенге. На сегодняшний день руководитель компании сказал, что они выросли на 300% благодаря внедренным инструментам.

Также хочу акцентировать внимание на особенностях некоторых видов продаж.

B2C – это быстрая сделка, которая проходит через пять этапов продаж: установление контакта, выявление потребно-

стей, презентация продукта, нейтрализация возражений и заключение сделки.

Другими словами, вы встречаете клиента и производите на него благоприятное впечатление. Здесь играет роль не только уровень ваших специалистов по продажам, но и само место, где происходят продажи. Любое помещение должно соответствовать сфере, на которую ориентировано, отвечать ожиданиям клиента либо в хорошем смысле превышать их.

Выявление потребностей – это ключевой момент, который часто игнорируют начинающие бизнесмены. Ведь нам нужно не продать клиенту что угодно, а в первую очередь выявить, что именно он хочет получить.

По этому поводу существует множество готовых скриптов и методичек, а также примеров диалогов с клиентами, на которых можно учиться не навязать продукт, а именно решить проблему клиента.

Однако я хочу предостеречь от искушения пойти легким путем и использовать уже готовые материалы в качестве шаблона. На них хорошо учиться, но каждый диалог имеет свои особенности. Продажи – занятие творческое, требующее от вашего персонала хороших навыков импровизации. Также не будет преувеличением сказать, что хороший продавец – это в первую очередь хороший психолог, который сможет выслушать, проявить участие и действительно порекомендовать что-то дельное.

Даже если у вас в итоге ничего не купят, у клиента останется благоприятное впечатление о посещении вашей торговой

площадки. И, будьте уверены, он обязательно вернется в будущем, а может, даже порекомендует вашу компанию своим знакомым, что будет самой лучшей рекламой, сделанной профессионалами.

Презентация продукта тоже предполагает разумный подход. Важно понимать, что у каждого клиента есть своя «боль» – то есть проблема, которую он хочет решить при помощи вашего продукта или услуги.

В процессе презентации хороший специалист по продажам акцентирует внимание именно на «болях» и потребностях клиента, а не на общих характеристиках товара. Ваш продукт может обладать массой выдающихся свойств, но если клиент пришел не ради них, то они могут стать лишней и утомительной информацией.

Поэтому презентовать нужно именно те стороны товара, которые интересуют клиента. А уже потом, когда он будет убежден, что предложение ему подходит, можно усилить эффект, описав какие-то бонусы.

Грубо говоря, если клиента интересует мобильный телефон с хорошей камерой, не стоит начинать разговор с описания того, насколько в вашем продукте много встроенной памяти. Расскажите именно о качестве снимков. А уже потом можете дополнить презентацию тем, что для хранения этих замечательных фотографий имеется огромное количество памяти.

Этап ликвидации возражений – один из самых сложных. Здесь тоже имеются шаблоны, которые можно исследовать, но ни в коем случае не брать в изначальном виде. К приме-

ру, если ваш клиент отметит, что цена за пару ботинок в вашем магазине слишком высока, вы можете спросить, не покупал ли он подобные ботинки раньше, и почему на сегодня возникла потребность в новой покупке.

Велика вероятность, что предыдущая обувь оказалась недостаточно долговечной, быстро стопталась, потрескалась, а потому возникла потребность в замене.

Вот тогда вы и можете указать на то, что ваш продукт намного надежнее, прослужит дольше времени, а потому это и отражено в стоимости. Сегодня вы покупаете пару ботинок по двойной цене, но носить их будете дольше, чем две пары дешевых. То есть, да, клиент имеет возможность сэкономить сейчас. Но, учитывая все обстоятельства, он в итоге, скорее всего, будет вынужден вернуться к вам за качественной обувью.

Этот лишь пример работы с возражениями. И, как было сказано раньше, здесь огромную роль играет способность к импровизации, а также красноречие.

Что касается этапа заключения сделки, то здесь, думаю, всё и так ясно. Однако отмечу, что чем раньше сделка заключалась, тем лучше. Было бы ошибкой торопить клиента, но лучше его простимулировать какой-то «горячей» акцией или дополнительным подарком, потому что далеко не все возвращаются, когда уходят подумать.

B2B, если мы говорим про бизнес малый и средний либо же крупный, то они тоже заключаются в пять этапов. Но при этом присутствуют pre-sale встречи, когда вы назначаете встречу, устанавливаете контакт, обговариваете условия,

выявляете потребности, делаете анализ, а затем отправляете коммерческое предложение определенному клиенту.

Важно помнить, что на первых трех этапах говорить про цены запрещено. Вообще, чем позже вы озвучите цену, тем лучше. В противном случае возникает впечатление, будто у вас есть острая потребность продать.

Уверенные в себе компании не бегают за клиентом со своим товаром. Они знают, что товар хорош. Что если его не купит один клиент, то найдется другой. И эта уверенность, отсутствие суеты – одно из важных условий успеха.

Рекомендую во время pre-sale собирать всю нужную информацию, выявлять на ее основе «боли» и пожелания клиента, а также понять его поведение.

Pre-sale можно воспринимать как некую прелюдию, если простите мне такое сравнение. Это своего рода игра с обеих сторон, в которой существуют свои стратегии и правила, которые лучше не нарушать.

На этапе pre-sale клиент или партнер вовлекается во взаимодействие и наиболее открыт для сотрудничества. После вы «надвигаетесь» на клиента или партнера с уже готовым предложением, в котором каждая его придирка уже решена вами.

Возникшие возражения можно сразу нейтрализовать. И хотя уже много было сказано о пользе импровизации, я хочу отметить, что она имеет огромное значение в розничных продажах. Там по-другому – никак.

Однако, если вы занимаетесь **B2B**, то сделка может совершаться в несколько встреч. У вас есть время на то, чтобы из-

учить клиента. И важно воспользоваться этим временем со стопроцентной выгодой.

Опирайтесь на любые сведения, которые можете достать. Любая мелочь способна оказаться для вас решающей в вашей сделке.

Но главное здесь даже не это. Куда важнее, что у вас есть возможность прокрутить в голове или на бумаге разные сценарии переговоров. Не ленитесь сделать это. Особенно это полезно, если вы еще на самых первых этапах развития своего бизнеса.

Подумайте над тем, какие возражения придут в голову вашему клиенту или партнеру. Представьте, какими тезисами у вас получится его переубедить. Прикидывайте разные пути развития диалога, даже репетируйте их, если придется.

Особенно важно уделить внимание ответам на вопросы. Вас наверняка будут спрашивать о качествах и характеристиках вашего продукта. И просто необходимо без запинки моментально отвечать на них.

Продавец, который не знает о своем продукте всё, производит очень плохое впечатление. Одна промашка может перечеркнуть ход вполне перспективной сделки. Так что следите за тем, чтобы ваши специалисты прекрасно разбирались в вашем продукте. Купить kota в мешке не хочет никто.

В любом случае, каким бы видом продаж вы ни занимались, всегда помните о такте. Не следует напирать на клиента и требовать от него скорейшего решения.

Очень хорошо, если человек просто сомневается. Тогда несколько наводящих вопросов, грамотная консультация и вовремя предложенный бонус за покупку могут склонить чашу весов в вашу пользу.

Но бывает, когда человеку действительно нужно время на то, чтобы принять решение. Он не может просто прийти к вам, послушать и заключить сделку. Кто-то должен всё взвесить, посоветоваться с авторитетными для него лицами, узнать условия, которые ему готовы предоставить ваши сотрудники.

Поэтому не лишайте людей возможности принять взвешенное решение. Это дурной тон, который способен ввести человека в дискомфорт. А вам очень важно оставить после общения именно позитивное впечатление.

Но уж если вам ответили «да», то важно моментально заключать сделку. Все необходимые документы, договоры, счета должны быть готовы заранее, иметься у вас под рукой и не требовать дополнительных манипуляций в виде длительного заполнения какой-либо бумаги.

Обратите внимание на успешных «продажников» в сети. В ведущих интернет-магазинах мира покупку можно совершить за пару кликов. А всё потому, что создавали их профессионалы. Они прекрасно понимали, что каждый новый этап оформления, который приводит к промедлению, – это лишний повод для клиента засомневаться в своем решении и отказаться от него.

Поэтому ни в коем случае не затягивайте последнюю стадию, не утомляйте тех, для кого вы осуществляете свою деятельность.

Модели продаж

Продажи сегодня происходят на самых разных площадках. Сейчас для их осуществления вовсе не обязательно иметь помещение под магазин или склад. Даже необязательно встречаться с клиентом лично.

Очень многие продажи осуществляются просто автоматизированным образом. Директора и продавцы не участвуют в них. Есть налаженная логистика, посредники, поставщики, и за качество продажи отвечает лишь хорошо организованный интерфейс на вашем электронном ресурсе.

В целом, если попытаться выделить основные площадки для продаж, то получится следующий список:

- Встреча.
- Телефон.
- Почта.
- Социальные сети.
- Мероприятия.
- Мессенджеры.
- Чаты.
- Боты.

Это разнообразие очень удобно для менеджеров по продажам. Ведь всегда существует человеческий фактор.

Сегодня даже человек, который стеснителен и недостаточно коммуникабелен, имеет шансы на организацию успешного бизнеса. А главное – для всего этого уже есть реализованные примеры, на которые вполне можно ориентироваться.

Если вы не любите общаться с людьми лично, то стоит обратить внимание на продажи по телефону. Они демонстрируют свою эффективность и широко применяются по всему миру ведущими корпорациями.

Есть люди, которым и телефон не по душе. Если вы из таких – можете просто нанять хорошего копирайтера, и он создаст для вас ряд продающих текстов, которые смогут привлекать к вам клиентов при помощи простой почтовой рассылки.

Возможность запуска рекламы в социальных сетях позволяет сразу же работать на конкретную аудиторию, фильтруя ее по интересам, возрастным группам, полу и многим другим критериям.

О подобном богатейшем инструментарии еще полвека назад специалисты по продажам и мечтать не могли.

Правда, это изобилие не должно вскружить голову. Следует понимать, что на каждой такой торговой площадке есть свои правила и механизмы воздействия на аудиторию. Их необходимо знать, если мы нацелены на успешные продажи. Иначе есть большой риск, что деятельность компании на первых же стадиях превратится в обычный, никому не нужный спам.

Для обучения имеется достаточно материалов, скриптов, типов оформления. Страницка в Instagram оформляется по своим правилам, различные социальные сети имеют внутрен-

ние традиции и условности, а также алгоритмы работы, которые следует учитывать, чтобы действительно «выстрелить» со своим бизнесом, если мы заинтересованы в расширении через ресурсы Интернета.

Разумеется, все эти темы просто необъятны. Да никто и не нуждается в том, чтобы знать абсолютно всё о любых продажах. Я предлагаю сместить акцент в более классическое русло и подробнее поговорить о сделках, которые совершаются при живом общении.

Как уже упоминалось, значительную роль играет **внешний вид менеджера**. В нем важно соблюсти баланс. Менеджер не должен быть безликой серой мышкой, которая просто стоит рядом с клиентом и ничем ему не запомнится.

Но в то же время было бы неправильно слишком акцентировать внимание на вашем специалисте по продажам и выбирать вызывающих, экзотических, экстравагантных личностей. Если только, конечно, ваш бизнес не подразумевает именно такой имидж.

Макияж, одежда, аксессуары и личная харизма – это то, что способно сформировать отношение у клиента не только к вашему менеджеру, но и в целом сложить общее представление обо всей компании.

Персонал – это олицетворение вашей организации. И очень важно, чтобы у клиента сложилось в целом благоприятное впечатление.

Часто, возвращаясь домой из магазина, люди запоминают в первую очередь именно продавца, с которым общались, а не многочисленные витрины, вывеску или что-то иное.

Кроме того, не забывайте, что в вашей компании могут работать лучшие специалисты в мире, но если они производят не самое приятное впечатление при первой встрече, то впоследствии справиться с этим впечатлением будет очень тяжело. Встречают по одежке, как бы нам ни хотелось иного.

Хотите стать гуру продаж – следите за мелочами. Из них составляется целостная картина.

А теперь я предлагаю затронуть тему технологии продаж. Начнем с того, как происходят встречи.

Регламент встречи

Человек обладает удивительной способностью моделировать будущее. Нам, людям, легко вообразить картину предстоящей встречи с друзьями, надвигающейся грозы из прогноза погоды или эпической сцены из литературы.

Предсказать успех встречи менеджера и клиента, однако, не получится. Это событие, со слишком большой вероятностью, случится и одновременно не случится. Но как минимум менеджер может подготовить план встречи: понять тему, представить последовательность разговора, примерно оценить результат.

Конечно, могут быть эксцессы, когда встреча будет проходить противоположно вашим ожиданиям. К примеру, мне сообщили, что клиент нашей компании идет не по скрипту. Он

не вписывался в общий план, и требовалось предусмотреть иную стратегию ведения переговоров.

О важности прогнозирования уже было сказано немало. Теперь я предлагаю вам ознакомиться с общей картиной того, какую работу стоит выполнить для успешного взаимодействия с клиентом.

Регламент встречи:

1. **Тема.** Первый этап, находясь на котором у вас есть возможность выбрать оптимальный вариант финансирования, обсудить с клиентом дальнейшие шаги, подготовить документы для оформления.

2. **План.** Во втором раунде встречи не забудьте обсудить главные вопросы. Например, условия и желания по финансированию, свои возможности и преимущества.

3. **Результат.** Завершающая фаза, когда у вас должны быть итоги, оплата или любой другой результативный материал.

Как и лиды, клиенты бывают **«холодные»**, **«теплые»** и **«горячие»**.

Невзирая на то что «холодные» клиенты относятся к той категории людей, которые о вашем бизнесе вообще ничего не знают, это все еще приоритетная потребительская группа для работы.

Во времена расцветающего маркетинга мы много говорим о том, как работать с «теплыми» и «горячими» клиентами, однако «холодные» были, есть и будут всегда, какие бы новшества ни появлялись.

Обучив более семи тысяч менеджеров по продажам, я пришла к заключению, что начинающие «продажники» без опыта работы лучше всех работают по «холодному» типу. Стоит лишь немного обучить их, дать возможность набраться опыта – и у вас появится специалист, который умеет работать с основой основ. Таким менеджерам намного проще работать далее с «теплыми» клиентами и увеличивать конверсию по ним. Так что, если нет опыта с «холодным» – не получится играть с «горячим».

К тому же обратите внимание на то, что все «теплые» и «горячие» клиенты когда-то были «холодными». Всякий бизнесмен заинтересован в расширении клиентской базы, а сделать это можно именно за счет тех, кто пока еще не слышал о вашей компании.

Нюанс работы с «горячими» клиентами в том, что их отношение к бизнесу еще более бдительное. Они следят за каждым вашим движением, поведением и требовательны к товару или услуге. Потому нужно четко руководить поэтапными бизнес-процессами в компании.

Технология телефонных продаж

Телефонные продажи имеют свою особую специфику, которую необходимо учитывать. Дело в том, что в обычном общении преобладающее количество информации мы получаем визуально и через инструменты невербального общения.

В телефонном разговоре количество способов воздействия относительно скудно. И тут во главу всего выходят те вещи,

которым в обычном общении уделены второстепенные функции.

Как и в живом разговоре, здесь есть невербальная составляющая. Но сводится она не к жестам и внешнему виду, а к тону, темпу, тембру голоса, интонациям, правильно расставленным паузам и смысловым ударениям.

Ваш голос может как моментально расположить человека к общению, так и отпугнуть. На основе голоса слушатель моментально выстраивает у себя в голове портрет собеседника. И если этот портрет получился отталкивающий или не внушающий доверия, то шансы на успех в продажах начинают близиться к нулю.

В то же время у вас нет возможности продемонстрировать продукт в полной мере, а потому повышаются требования к вашим ораторским качествам. Ваша задача – дать человеку достаточное представление о товаре, а это непросто. Например, если ваш собеседник – кинестетик, то ему важно прикоснуться к товару, чтобы решиться на покупку. Но именно этого вы сделать неспособны.

И здесь уже на помощь приходят различные приемы, которые повышают вашу эффективность.

Первое, что помогает в телефонных продажах, – это **уверенность**. Причем важно не только внутреннее ощущение, но и способность произвести на собеседника нужное впечатление.

Я рекомендую взять диктофон и записать стандартный звонок «холодному» клиенту, а затем прослушать его и оце-

нить объективно, приобрели бы вы сами товар, услышав данную аудиопрезентацию?

Если нет, то предстоит основательная работа до той поры, пока вы не выставите себе оценку «отлично».

В продажах существует такой термин: лицо, принимающее решение (ЛПР).

ЛПР – это далеко не всегда человек на том конце провода. Довольно часто, когда речь идет о крупных сделках, решения должны принимать лица, занимающие высокопоставленные должности. Однако дозвониться именно до них не всегда представляется возможным.

Обычно в крупных компаниях имеется своего рода фильтрация, чтобы отсеять несущественные звонки. Так что процесс обсуждения начинается между сотрудниками снизу иерархии, и постепенно обсуждение доходит до ключевой фигуры. А до той поры она находится в неведении, и всё обсуждение происходит между офис-менеджерами.

В CRM-системе будет стоять галочка «осуществленный звонок», но результативности от этого звонка нет смысла ждать, потому что менеджер по продажам должен говорить именно с ЛПР.

Но в любом случае сначала обратиться к ЛПР напрямую не получится – формальной беседы с посредником не избежать, потому что важно продолжать вести взаимоуважительный диалог, быть уверенным, компетентным, вежливым и позитивным. Голос очень хорошо передает настроение человека.

При разговоре с ЛПР допустимо небольшое кокетство – заинтригуйте собеседника своей мини-презентацией, планом и ожидаемым результатом от сотрудничества.

Эти пункты прописывают в скрипты для звонков, обучают менеджеров и знакомят их с клиентами. **Только знающий клиента менеджер способен сделать продажу.**

Ответьте на три вопроса, прежде чем совершить звонок:

1) «Кто я?» – уверенно, кратко и понятно представьте себя и вашу компанию.

2) «Зачем я звоню?» – расскажите о причинах и целях звонка.

3) «В чем выгода?» – познакомьте собеседника с выгодами сотрудничества с вами.

Ни один человек не будет покупать то, что ему невыгодно. А то, что выгодно вам, не всегда имеет такую же ценность и важность для других.

Разговор с клиентом

Менеджеры преследуют основную цель – продать лид-магнит, то есть главный продукт. За стремлением сделать большую кассу по продажам лид-магнита скрывается риск уйти в минус по другим продуктам.

Дешевую и менее приоритетную продукцию мы называем «максимизатором прибыли». Необходимо в КРІ прописывать продажу «максимизаторов» и следить за ее исполнением.

Стандарты входящего звонка:

- Корпоративный стандарт приветствия клиента.

- Откуда о нас узнали: «Вам рекомендовали нашу компанию?»
- «Как я могу к Вам обращаться?»
- Подготовка к типовым возражениям клиента.
- Разработать стандарт ответа на вопросы о стоимости услуг.

Лайфхаки в телефонных продажах:

- Начинайте с имени и отчества клиента.
- Часто повторяйте имя во время разговора.
- Используйте разговорный стиль общения без сложных речевых оборотов.
- Продумайте заранее ключевые моменты звонка.
- Знайте свои преимущества наизусть.
- Избегайте болтовни. 80 % разговора принадлежит клиенту, остальное – слова менеджера по продажам.
- Говорите комплименты уместно, ненавязчиво. Отмечайте уникальность, а не базовые вещи.
- Держитесь на равных. Не ставьте клиента выше себя по позиции.

Установление контакта:

При живой встрече, чтобы дать клиенту «подышать» при общении с вами, вводите в разговор отвлеченные темы. «Смолтолки» нравятся клиентам, но главное – научить менеджеров по продажам не превращать это в часовые обсуждения сериалов и навязывание своего мнения касательно чего-либо.

Обучая своих подопечных, я советую использовать отсылки на фразы или афоризмы знаменитых людей, лидеров мнен-

ний. Цитируемое обязательно должно касаться обсуждаемой темы. Не нужно путать цитаты с поговорками и присказками.

Выявление потребностей

Прежде чем начать говорить, задайте клиенту вопросы про вопросы. Как это выглядит? Вот дежурная фраза, чтобы начать диалог: «Для того чтобы подобрать для вас оптимальные варианты, я задам вам пару вопросов. Хорошо?»

Таким образом возможно «запрограммировать» клиента на позитивное или по крайней мере открытое отношение к вам. Если избежать этого шага, то клиенты возмущенно оборвут вас уже на пятом вопросе: «Я на допросе?»

Вопросы бывают **открытые, альтернативные и закрытые**. Чаще используйте в диалоге открытые вопросы, на которые клиент не ответит скупыми «да» или «нет». Открытыми вопросами клиента можно вовлечь в коммуникацию и выявить его потребности. Альтернативные и закрытые вопросы используются по завершении сделки либо при нейтрализации возражений.

Заранее подготовленные вопросы:

- Что для Вас самое главное?
- Представьте идеальную ситуацию?
- Оцените предложение по 10-балльной шкале?
- Расскажите поподробнее?
- Как раньше выбирали?
- Чего хотели бы избежать?

- Как нам начать с Вами сотрудничество?
- Все ли моменты мы учли?

Потребностями клиента часто становятся качество, престиж, удобство, перспектива инвестиций и экономия времени.

Здесь нет прямой зависимости и строгого порядка: кому-то нужно сохранить время, и он готов переплатить за это, кто-то нуждается лишь в удобстве, а третьим может быть важен только престиж продукта. Потребности у всех разные. Определите, в чем в большинстве случаев побеждает ваш продукт, какие преимущества есть у него, – и проговаривайте об этих качествах клиентам.

Выявление потребностей по системе СПИН. Данную систему лучшим образом описал в своей книге Нил Рекхэм «СПИН-продажи». Это лидирующая книга для специалистов данной сферы. **Выглядит СПИН-система следующим образом:**

С – Ситуационные. Выясняем текущую ситуацию. Например, сколько у клиента товара, по какой цене он хочет купить или продать его.

П – Проблемные. Определяем «проблемные точки», узнаем, почему не получается продать именно сейчас?

И – Извлекающие. Усиливаем «боль». Пример вопроса: «Если вы сейчас товар не продадите, то что произойдет с вашим бизнесом?»

Н – Направляющие. Совместно находим решение, подчеркивая выход из проблемы. Главное – не врать клиентам. В продажах ложь не работает во благо.

Презентация продукта строится по следующему принципу:

1. **Характеристики.** Расскажите подробно про свойство продукта или услуги.

2. **Преимущества.** Чем вы лучше конкурента? Нельзя проговаривать названия конкурентных компаний и указывать на их прямые минусы. Соблюдайте этику продаж.

3. **Выгоды.** Какую пользу получит клиент? Сам он знать не может – проговорите ему каждый преимущественный элемент сделки.

Аргументация занимает основную долю внимания и является катализатором в принятии решений. Существует ряд аргументов. Рекомендую использовать все. Это связано с тем, что существуют разные типы восприятия. То есть у каждого человека будет доминировать что-то свое, а вы вряд ли моментально вычислите, к какому типу относится ваш собеседник.

- **Цифры.** Есть люди, которым в психологии дано обозначение «дискреты». Они скрывают свою эмоциональность и чувствительность, а в приоритет ставят статистические данные, положения, основанные на цифрах и фактах. Попробуйте рассказать о том, как экспоненциально растет ваша фирма, сколько сотрудников в ней работает, какова ежегодная прибыль и т. д.

- **Сторителлинг** – хороший прием, чтобы погрузить клиента в смысл продукта. Можно рассказать историю создания, успеха или преодоления трудностей, чтобы «олицетворить» продукт с человеком.
- **Рекомендации** очень нужны людям, которые принимают импульсивные решения и делают такие же продажи. Ссылайтесь на тех, кто ссылается на вас. Отмечайте, почему вас рекомендуют и какие отзывы оставляют.
- **Визуализация** того, как было, как есть и как будет, срабатывает в том случае, если человеку интересны не цифры или рекомендации, а чувства. Они часто произносят: «Мне необходимо посоветоваться». Наличие такого качества, как эмпатия, у продавца может послужить подспорьем в поиске контакта с такими людьми.
- **Устранение возражений.** Составные части возражений – это эмоции и наличие вопросов. Эмоции, кстати говоря, необязательно выражаются в негативном спектре, позитиву тоже есть место. В таком тандеме у человека возникают возражения, и задача менеджера по продажам лояльным образом устранить их.

Чтобы это свершилось, для начала мягко согласитесь с клиентом, через фразы: «Я вас услышал», «Я вас понял и согласен с вами». Далее уточните детали, спросите: «Расскажете подробнее?», «Что вы могли бы изменить?» Прибегайте к уточ-

няющим вопросам, тогда клиент начнет вам раскрываться. Раскрыв возражения слой за слоем, вы дойдете до истины, а у клиента появится чувство, будто его разоблачили. И в завершение предложите единое решение проблемы. К примеру: «Предлагаю поступить следующим образом...», «Предлагаю вместе изучить преимущества» и прочее.

Вероятнее всего, он захочет отстраниться от коммуникации и найдет предлог «подумать». В ответ на это совсем не нужно пытаться удержать его. Навязчивость испортит все ваши предыдущие старания. Отпустите клиента, и через время он к вам вернется.

Заключение сделки

Ориентируйтесь на правило Always be closing, то есть всегда клиент должен быть «закрытый». Мяч всегда на вашей стороне. Когда клиент говорит: «Я подумаю» – вы должны знать, сколько времени понадобится на раздумья, можно ли перезвонить по истечении этого времени, примет ли человек решение за этот период. **Действие и вопросы всегда поступают от менеджера по продажам, от того, кто продает.**

На этапе заключения сделки просто и быстро отправляйте счета-фактуры, удаленные счета для оплаты и прочее. Не мучайте клиента и не тяните с этим.

Не ждите, когда клиент захочет позвонить вам, – звоните сами и интересуйтесь им. Предлагайте клиенту два варианта, три, но не предлагайте возможность открытого выбора, то

есть из двух вариантов он предпочтет тот, что комфортнее, но если вы спросите, что клиент хочет, он поставит свои условия, которые вам уже, возможно, не выполнить.

Подчеркните остроту сделки, создав легкий ажиотаж. Может быть, грядет повышение цен и выгоднее забрать продукт сейчас? Может, курс доллара скоро увеличится или продукция разойдется как «горячие пирожки»? У вас всегда есть подручный предлог, который катализирует решение о покупке.

Призыв к действию. Повторюсь, не ждите, когда клиент сам захочет вам позвонить, – интересуйтесь клиентом сами. Предлагайте клиенту варианты. Например, оплата наличными или картой? Отправить курьером или заберете сами?

МП: максимизация продаж

- Cross selling
- Рекомендации
- Сопровождение

Быть готовым к продажам – задача менеджера, но **подготовить** его к работе – обязанность руководителя. Без скриптов подготовка к работе невозможна. Это обязательный ритуал любого менеджера по продажам.

Это буквально сценарное описание всей работы, без которого коммуникация торговых представителей с потенциальными клиентами не происходит.

Скрипты принимают множество форм и могут отличаться между собой, ведь нет строго прописанного правила в том,

как эффективнее всего общаться с людьми, партнерами и клиентами. Но как элемент технологии продаж скрипты остаются верным способом в достижении цели.

Используйте скрипты не как подсказки суфлера, но как «дорожную карту», на которую можно ориентироваться, но от которой при необходимости можно и отступить, если диалог двинется в неожиданном направлении.

Но в некоторой степени с помощью технологий продаж можно автоматизироваться до максимума в бизнес-процессах компании, уделяя время и внимание иным задачам, как, например, расширение и масштабирование. Модернизируя свои технологии продаж, вы инвестируете в прибыль своей компании и улучшаете работу сотрудников. Организуйте свой путь к улучшению продаж, иначе неорганизованность отнимет вашу прибыль.

После того как мы подробно обсудили эффективные технологии продаж, нам снова предстоит заострить внимание на лицах, которые будут эти продажи осуществлять.

Любые технологии окажутся бессмысленными и бесполезными, если их предоставить не в те руки.

Как же правильно подобрать персонал? Как его адаптировать к вашему бизнесу? Эти и другие вопросы мы рассмотрим в следующем модуле.

Домашнее задание:

1. *Прописать по одному скрипту на три из нижеперечисленных видов коммуникации при продажах, которые наиболее полезны для вашего бизнеса:*
 - *Встреча.*
 - *Телефон.*
 - *Почта.*
 - *Социальные сети.*
 - *Мероприятия.*
 - *Мессенджеры.*
 - *Чаты.*
 - *Боты.*
2. *Исключить из расписания ваших торговых представителей задачи, отнимающие много времени.*

Отказ от утомительных задач не только освобождает время ваших представителей для общения с клиентами, но и помогает им избежать эмоционального выгорания, которое является симптомом чувства недооцененности и подавленности.
3. *Отработать части «Регламент встречи», «Разговор с клиентом», «Ликвидация возражений» и «Аргументация».*

Модуль 5

«Подбор и адаптация персонала»

«Я не верю, что можно чего-то достичь, только приказывая людям делать то или другое. Вы должны, образно говоря, взяться за весло и грести вместе с ними».

Гарольд Дженин

Получив представление о том, как мотивировать команду выполнять свои должностные обязанности, мы приходим к закономерному вопросу о том, а как же этот персонал набирать.

Очень многие предприниматели заинтересованы в поиске специалистов с высокой квалификацией, но проблема в том, что такие профессионалы не сидят без работы и всегда остаются востребованными.

Дефицит хороших кадров – это реальная проблема, решать которую довольно сложно, но не следует возводить ее в абсолют и слишком сгущать краски.

В первую очередь я рекомендую не паниковать и ни в коем случае не считать, будто за кадры стоит держаться всеми силами. Никто никогда не обязан быть вам предан душой и сердцем. Это вполне нормальная ситуация, когда человек, поработав в одной компании, переходит в другую.

Вы много раз столкнетесь с тем, что кто-то придет к вам, а кто-то от вас уйдет.

Хотя специалисты в нашем деле – один из главных ресурсов, а возможно, самый главный, всё же не следует считать людей незаменимыми.

Самое важное – это хорошо отлаженная система, которая будет работать, независимо от того, сколько кадров сменилось внутри нее. К вам никогда не придет специалист, на котором будет держаться весь бизнес. Бизнес либо способен держаться на плаву сам, либо ему уже никто не поможет.

Кроме того, не бывает ситуаций, когда человек приходит к вам и моментально осваивается. Любое место работы – это новые обстоятельства, незнакомые условия, порядки, ценности и сложности.

В связи с этим считаю важным сказать ***о двух законах: под любого сотрудника придется адаптироваться вам, и любому сотруднику придется адаптироваться под ваш бизнес.***

Причем от скорости этой адаптации во многом зависит общий успех.

Вы как руководитель сами себе обязаны сделать главное – создать устойчивую систему, независимую от смены кадров.

Эта система должна содержать внутреннюю систему фильтрации, то есть обладать хорошими специалистами по подбору персонала. Вам полезно уже на первых этапах отсеивать тех, кто не подходит вам, и тех, кому не подходите вы.

Но как же понять, что специалист у нас плохой или хороший? На что опираться?

В этом модуле мы как раз и поговорим о том, как решать эти проблемы. В кадровом деле существуют методы оценки пригодности специалистов, откликнувшихся на вакансию. Также существует и свой инструментарий по подбору новых специалистов.

И первое, на что мы должны обратить внимание, – это источники, из которых приходят к вам специалисты. Вы наверняка будете давать объявления, публиковать вакансии и списки требований к тем, кто желает устроиться к вам в команду.

Этап написания вакансии очень важен. Текст вакансии – это не просто формальность, а та дверь, через которую к вам либо придут нужные люди, либо не придут, если вы неправильно объясните, что мы ищем.

Тексты вакансии должны быть честны с соискателями. Не нужно обещать золотые горы, которые вы не сможете предоставить. Это ударит по репутации компании. Сегодня практически любой сотрудник имеет возможность опубликовать в Интернете отклик на вас как на работодателя, и очень плохо будет, если о вас в самом начале пути пойдет недобрая слава.

Также тексты вакансий не должны содержать «воду». Помните, что важна точность, а не объем вакансии. Более того, многих людей просто отпугивают длинные списки требований. Будьте конкретны в своих пожеланиях.

Для того чтобы понять, что вам действительно нужно от соискателей, попробуйте для начала составить для себя шаблоны с перечислением тех должностей, в которых вы нуждаетесь. Напишите, какие компетенции будут у этих сотрудников.

На этом этапе вы уже будете иметь более или менее подходящих вам претендентов и не станете тратить время на тех, кто не подходит вам по образованию или каким-то иным критериям.

Теперь мы переходим к **«воронке подбора»**. Вам предстоит провести собеседование с каждым из кандидатов.

Я не приветствую собеседования в свободной форме, так как они не дают возможности уравновесить шансы кандидатов. Кто-то более разговорчив, кто-то замкнут в себе и отвечает односложно на заданные вопросы. Это никак не характеризует людей как хороших или плохих специалистов.

Кроме того, какой-нибудь болтун окажется способен отнять у вас много времени, которое вы могли бы потратить сразу на несколько человек.

Не давайте кандидатам управлять ситуацией. Берите всё в свои руки.

Вам понадобится **карта собеседования**. Это нечто вроде общего шаблона или скрипта. Благодаря уже заготовленному

списку вопросов вы сможете опросить всех кандидатов с одинаковой эффективностью и уравновесить их шансы.

Только такой объективный метод оценки персонала позволит вам отобрать действительно лучшего, а не самого болтливого и яркого.

Собеседование – это ваше время, и каждая его минута не должна быть потрачена впустую. Вопросы должны быть нацелены на то, чтобы понять, профессионал ли перед вами сидит, либо случайный кадр. А может, это еще не профессионал, но человек с большим потенциалом.

При этом я хочу предостеречь от поверхностного подхода к людям. Всё же собеседование – это не тест и не анкета. Ваше общение представляет собой нечто большее, чем просто ответы на вопросы. В нем должен присутствовать элемент психологии.

Вы можете заметить, что какие-то люди, не имея достаточного профессионального опыта, вызывают у вас чувство внутренней уверенности в них. Это хороший признак. К таким кандидатам стоит присмотреться.

Также есть смысл обратить внимание на тех, кто проявляет искреннее желание попасть в вашу компанию. Пусть он еще не обладает достаточными профессиональными навыками – их можно развить. А вот искренность в человеке – это качество, которому невозможно обучить. Оно либо есть, либо отсутствует.

На самом деле я часто руководствуюсь одним чувством: ХИМИЯ. Если при разговоре с кандидатом произошла химия

и я чувствую, что в этом человеке что-то есть, весь мой разговор выстраивается по-другому. Я начинаю переговоры и включаю больше «продажника», чем руководителя. Моей целью остается продать идею.

Помню, как я начинала очередной новый проект: была голая идея и ничего более. Я вышла на конкурс с горящими глазами и сказала: «Ребята, я вообще не знаю, что будет, но будет классно, попробовать стоит!» Спросила, кто хочет со мной. Три человека поддержали меня, и проект получился шикарным.

Затем мы переходим к работе с такими кандидатами. Можно начинать со стажировки, можно сразу зачислить в штат – это уже на ваше усмотрение.

Но с чего бы ни началась работа, есть смысл практически сразу приступить к адаптации человека.

План адаптации и аттестации после испытательного срока – это документы, в которых законспектированы шаги кандидата и руководителя на случай, когда «звезды сошлись».

Теперь поговорим про коммерческий отдел, который, в свою очередь, состоит из отделов по продажам и маркетингу, клиентского сервиса, колл-центра и других подразделений. Однако взаимосвязь между первыми двумя звеньями («продажниками» и маркетологами) нельзя нарушать. Они друг от друга неотделимы. Потому что если они находятся по разные стороны баррикад, то маркетологи будут утверждать: «Мы приносим лиды, а ваши продавцы не продают», а продавцы:

«Они приносят очень плохие лиды, и поэтому мы не можем продавать». Как говорится, палка о двух концах.

Нужно приучать сотрудников работать как один организм, чтобы, когда в директ вашего Instagram постучался клиент, которого привел таргет маркетологов, ему менеджер по продажам смог качественно и полноценно ответить.

Нередко случается, что лиды пишут и ищут, а продавцы дают плохую коммуникацию, и в итоге покупки не случаются.

Чтобы не происходило подобных ситуаций, вам нужно иметь представление о том, каким должен быть ваш сотрудник. Обрисуйте все необходимые его качества:

- внешность,
- образование,
- грамотность,
- навыки,
- опыт работы.

Никто не говорит, что вы найдете того, чей образ на сто процентов удовлетворит ваши поиски. Но, по крайней мере, у вас будет ориентир, на который вы сможете равняться, решая, подходит вам соискатель или нет.

Правда, сразу предостерегу вас от фантазий. Идеалов в мире не существует. Поэтому, даже когда вы сформировали желаемые качества, не ожидайте, что все они будут у человека, которого найдете.

Лучше всего определите для себя самые приоритетные черты. Пусть они станут ключевыми для вас, а все остальные выступают в качестве желательного, но необязательного бонуса.

Также рекомендую несколько источников, на которых вы можете искать себе сотрудников:

- HeadHunter,
- LinkedIn,
- работа на Nur.kz,
- соцсети,
- таргет,
- различные паблики.

Объективность заставляет меня включить последний вариант в этот список, но я его категорически не рекомендую.

И для этого есть одна очень весомая причина. Дело даже не в устройстве на работу по знакомству, а в том, что с родственниками и друзьями невозможно выстроить рабочую субординацию.

У вас с ними уже имеется собственный контекст общения, преодолеть который будет проблематично, а скорее всего, просто невозможно.

В условиях бизнеса и работы это может не лучшим образом сказаться как на самой работе, так и на отношениях между людьми.

Да и вообще, всегда должна быть справедливость. Если вы ищете себе сотрудников, чья компетенция соответствует вашим запросам, то лучше все же иметь гораздо более широкую возможность выбирать, чем узкий круг своих знакомых.

Зачислив кандидата, подключайте систему его развития. Каждый нормальный человек хочет расти. Это естественное стремление, заложенное в нас. Длительная рутина, в которой

нет никакой динамики, приводит к стагнации, а за ней развивается неудовлетворенность собой и жизнью.

Я провела сотни собеседований, узнавая, почему человек покинул прошлое место работы. Популярным ответом считается то, что людям становится скучно. Никакие деньги не мотивируют в этом случае. Рано или поздно человек «выгорит».

Развивая сотрудника в личностном и профессиональном планах, вы влияете на комплекс его компетенций.

И это очень хорошо. Ведь вы никогда не получите с улицы готового специалиста, который бы подходил вам по всем параметрам. А вот взрастить внутри компании человека, чьи умения и качества полностью соответствуют вашим запросам, – это прекрасная перспектива.

К сожалению, бизнесмены, наоборот, ожидают, что на порог их компании явится человек с полным набором скиллов и знаний.

Таким образом, они проигрывают в конкуренции тому предпринимателю, который осознает, что хороших сотрудников нужно не пассивно ожидать, но также активно взращивать. Представим **карту компетенций сотрудника**: на ней его профессиональные, личностные и корпоративные компетенции.

К примеру, у человека слабо выражены или отсутствуют корпоративные компетенции. Он не командный игрок априори.

Тогда на вас лежит ответственность за поднятие корпоративного духа. Усиьте коммуникацию между сотрудниками,

проводите совместные обсуждения, «тет-а-тет» или же тимбилдинги, ведь всем нам нравится чувствовать себя частью чего-то большого и значимого.

Если же один из сотрудников слабо эрудирован, а клиенты и партнеры уже намекают на это своим недовольством и отказами, то самое время ввести систему мотивации, дать сотруднику взглянуть на себя не только как на специалиста, но и человека.

Как минимум в ваших возможностях предложить пройти курсы за счет компании или подарить книгу с поводом или без повода. Часто я с сотрудниками посещаю тренинги, прохожу курсы.

Это может стать отличным стимулом, который «перезагрузит» человека.

Меня лично мотивирует быть «в контакте» со своей командой. Так есть возможность влиять на работу, в каком-то смысле, не работая. Чтобы «подтянуть» профессиональные компетенции, обучите новой технике продаж или работе с CRM, укажите на недостающую клиентоориентированность или дисциплину.

Мы можем способствовать развитию по всем направлениям, если будем вкладывать в знания, навыки и личностные особенности наших сотрудников. Главное – составить маршрут и двигаться к цели.

Сотрудники, повторю и не устану вторить, – это живые люди. Их умы заняты не только рабочими, но и личными вопросами, а сердца могут быть переполненными самыми раз-

личными чувствами. Это то, что всегда будет отличать людей от роботов.

Поэтому так важен пресловутый индивидуальный подход, умение отступить от формальных и официальных рамок, чтобы обратиться к сотруднику не как к подчиненному, а как к обычному человеку, такому же, как вы.

Человеческий капитал – это ключевое качество будущего.

Каким бы автоматизированным ни стало это грядущее «завтра», но роботам и машинам никогда не научиться эмпатии. Среди других качеств, которые всегда будут необходимы людям:

- твердость характера,
- самоконтроль,
- энергичность,
- социальный интеллект,
- благодарность,
- оптимизм,
- любознательность.

Деньгами нельзя взрастить эти качества, можно только дать стимул встать с утра пораньше и приехать в офис. Это **материальная мотивация**, которая в один момент исчезнет, если человека привлекут другие, более экологичные, интересные условия для работы.

Станете ли вы сами делать что-то очень долго по принуждению, но за хороший чек? Будете ли внутри желать больше-

го, чем просто исполнять по приказу? Позволю себе выразить полную уверенность и ответить за вас.

Никакой возможности для развития **естественной мотивации** здесь нет. ***Нематериальная мотивация становится у источников настоящего успеха и помогает в подборе персонала.***

Увидит человек вакансию, приметит крупненькую сумму и сразу подумает про себя или даже придет в восторг вслух: «Вот это я понимаю деньги!» Проработает год, два и даже пять, но выполнять будет только примитивные задачи по приказу руководства, а потом подумает: «Эту сумму я уже перерос, а больше ловить здесь нечего» – так и объяснит себе прошение об увольнении. Зарплата – это больше про реакцию, а стимул – в возможностях и условиях.

Публикуя сообщение о вакансии, необходимо подготовиться к трем действиям:

- при отклике на вакансию через SMS, E-mail или звонок рассказать подробнее о работе, поговорить немного с кандидатом о его планах,
- за 1 день до назначенного собеседования уведомить его через SMS, E-mail или звонок,
- в день собеседования рассказать еще подробнее о делах, попытаться дать ему больше повода для заинтересованности в работе.

В технологиях подбора персонала первое, с чего стоит начать, – это **описание профиля**. В данном описании напишите, какого человека хотите видеть в своей команде.

Второе – это **описание вакансии**.

Тот текст, что не просто даст информацию о бизнесе, но отразит политику и философию компании, дух и направленность. Это может показаться лишним, но, как показывает практика, лучшими сотрудниками становятся те, кто ближе вам по духу, настроению и ценностям, а не те, кто просто умеет делать нужную вам работу.

По статистике публиковать вакансии лучше во вторник или четверг, примерно в 10 утра. Иногда можно сделать это перед праздниками. Ровно через неделю от дня публикации в 15:00 проводите конкурс.

Еще одна рекомендация заключается в том, что **нанимать на работу должны несколько человек**. Да, итоговое решение принимает только руководитель или же HR-менеджер.

Однако даже вторым часто требуется помощь коллег. К примеру, в сфере IT менеджеры по подбору персонала не всегда компетентны. Они не имеют высшего образования в программировании, однако неплохо разбираются в основных понятиях и терминах.

Но, чтобы нанять сотрудника, этого совсем недостаточно.

Тогда HR-менеджеры на одном из этапов собеседований пересылают кандидатов в отделы на отработку тестовых заданий или же приглашают одного из представителей отдела, в котором идет поиск сотрудника, и просят наиболее компетентное лицо провести дополнительное интервью.

Оно, как правило, менее формальное, короче и проще, чем основное, зато дает гарантированное понимание, подходит человек или нет.

Безусловно, к таким поворотам не все готовы, кроме самих представителей IT-мира – для них такая методика собеседований уже более чем ожидаемое событие. Для представителей других профессий и областей могут существовать иные подходы.

Общими факторами здесь становятся **эффект неожиданности и стресс**. Любая работа испытывает человека на это качество, глупо скрывать или не признавать данный факт.

Потому важно предварительно проверять кандидатуры на наличие этого качества. Если хотите пойти более гуманным путем, тогда проводите конкурсы среди кандидатов.

В первый этап конкурса входит **ознакомление**. Во второй – **собеседование на личные компетенции**. Третий этап ознаменовывается **собеседованием на профессиональные компетенции**.

На одну вакансию вы принимаете как минимум трех людей, потому что в ходе адаптации и аттестации кто-то из них уйдет. **Чем больше выбора, тем лучше для бизнеса.**

Переживания, что люди уйдут со знаниями о вашей компании, тоже не имеют смысла. Переживания обоснованы только в том случае, если сам ваш рекрутер, с которым вы работаете, не является образцовым сотрудником. **HR-менеджер – это зеркало команды**. Посмотрите на вашего HR-менеджера.

Хотите ли вы в команду таких же людей? Если ответ положительный, тогда все лавры ему. Если затаилось сомнение, думаю, вы сами догадываетесь, как поступить.

Код PAEI. Метод Адизеса

Вопросы из сферы управления персоналом всегда примерно одинаковые: «Как подобрать хорошего «продажника»? Можно ли топового менеджера по продажам перевести в руководителя без потерь по продажам?»

Израильский бизнес-консультант, предприниматель, автор книг о менеджменте и личном развитии Ицхак Адизес отвечает на эти и ряд других вопросов. Ицхака Адизеса в обществе именовали Менделеевым от менеджмента. Он же создал авторскую методику, которой пользуются во всем мире. Она называется **Код PAEI, или Producer, Administrator, Entrepreneur, Integrator**. Четыре роли, которые менеджер или руководитель должен стремиться исполнить: производитель результатов, администратор, предприниматель и интегратор.

Производитель в этой системе – тот, кто ставит задачу с самой целью ее выполнения в рекордно минимальные сроки. Этот игрок нацелен на конкретные результаты и координирует цели.

Администратор своей задачей видит оптимизацию процессов работы, оценивая прошлое и координируя всю систему работы. Ему важна точность при выполнении задач, а не столько сами задачи и цели.

Предприниматель, как и производитель результатов, видит перспективы, оценивая возможности. Его главный инструмент, стимул и объект координации – это генерация новых идей. Поэтому мыслит предприниматель сквозь призму возможностей.

Интегратор сфокусирован на создании комфортной, экологичной рабочей среды, где процессы работы удобны, а между сотрудниками выстроена правильная коммуникация. Интегратор координирует людей.

Возможно ли, чтобы один руководитель отвечал параметрам каждой личности из кода РАЕИ? Конечно, нет.

Это утопическая идея – верить, что один менеджер способен на всё это. Однако в команде всегда будут люди, которые по своей личностной натуре и профессиональному подходу соответствуют какому-либо типу данных компетенций. Поэтому можно и нужно в команде таких людей выявлять и объединять.

Прямо сейчас ответьте, кто есть кто в вашей компании?

Подсказка: Р – это либо вы, либо тот технарь, который создает продукт.

А – это ваш бухгалтер.

І – это ваш HR.

Е – это точно вы и ваши «продажники».

Ну а если вы везде, то включайте сигнал бедствия! Увы, скоро у вас будет нервный срыв.

Стандарты сервиса:

- Приветствие.
- Выявление потребностей.

- Предложение решений.
- Завершение сделки.
- Эмоциональное управление.
- Внешний вид.
- Рабочая обстановка.

Этапы разработки стандартов сервиса:

1. Миссия и ценности компании.
2. Качественные исследования.
3. Нулевой срез выполнения стандартов Mystery Shopper (запускаем тайного покупателя, чтобы понять, насколько адаптирован сервис).

После прохождения испытательного срока и во время него руководитель оценивает сотрудника на выполнение KPI, **выполнение конверсии, плана продаж и соблюдение дисциплины.**

В 80-х годах прошлого столетия генеральный директор General Electric Джек Уэлч описал систему распределения сотрудников согласно категориям продуктивности. Так, система **«20-70-10»** описывает потребность компании в 20 % тех сотрудников, что наиболее продуктивны, 70% – среднепродуктивных и 10% – наименее эффективных.

Позже систему переименовали в **ABC-players.**

В своих компаниях я вводила перечисленные инструменты и уже более семи лет работаю с командой согласно данным методикам и системам.

Компании страдают, если состоят из неэффективных и некомпетентных сотрудников, а ответственность за их присут-

ствие в компании всегда лежит на руководителе, ведь как говорится, рыба гниет с головы.

Во избежание таких критических ситуаций и формулировок примените несколько, а лучше все из рекомендаций и оцените эффект «до» и «после». Уверена, результаты вас приятно удивят.

Теперь, когда у вас есть представление о том, как подбирать себе персонал, пора перейти к более глобальным вопросам. У вас имеется своя команда. Она готова ринуться в бой.

Но бой нельзя вести просто интуитивно. Следует иметь представление о том, как действовать, чтобы добиваться своих целей. И тут мы переходим к теме следующего модуля – «Стратегия маркетинга».

Домашнее задание:

- 1. Составить организационную структуру компании.*
- 2. Разработать карты компетенций сотрудников.*
- 3. Написать тексты вакансий.*
- 4. Сформировать воронку подбора в hh.kz .*
- 5. Составить карты собеседования.*
- 6. Подготовить план адаптации сотрудников, план аттестации во время и после испытательного срока.*

Модуль 6

«Стратегия маркетинга»

*«Дайте им качество.
Это самый лучший вид рекламы».*

Милтон Херши

Очень многие руководители или менеджеры совершают довольно распространенные ошибки, когда пытаются добиться отклика аудитории. Весь их маркетинг часто сводится к тому, чтобы запустить рекламу.

Я считаю этот подход недостаточным. Можно будет бессмысленно проводить рабочие будни в ожидании лидов, а те так и не откликнутся.

Успешным компаниям, которые заинтересованы в долгосрочном и большом успехе, требуется более надежный и эффективный метод, который бы давал достаточные гарантии.

Поэтому вам нужно относиться серьезнее к тому, что называется маркетинговой стратегией.

Маркетинговая стратегия – это один из самых творческих моментов во всем бизнесе. В ее рамках нам приходится постоянно что-то изобретать:

- менять подходы,
- адаптироваться под запросы клиентов,
- привлекать уникальностью,
- выстраивать диалог с конкурентами.

Маркетинг лежит между важными пластами создания бизнеса, между коммуникацией и аналитикой продаж.

В разрезе профессии изучить маркетинг можно достаточно быстро, однако довести его до профессионального уровня как ремесло можно только спустя годы. Маркетинговые стратегии в целом прорабатываются для игры «вдолгую».

Изучение маркетинга увлекательно и безгранично.

Для себя я посмотрела на маркетинг по-новому, как только увидела специальность стратегического маркетолога и решила получить ее.

В этой главе мы изучим, как выстраивать функциональный маркетинг, каких ошибок нужно избегать и за чем важно следить.

Основные проблемы в маркетинге:

- Нет понимания процессов работы.
- Нет понимания функционала.
- Нет профессионального образования в теме современных технологий (Digital- маркетинга/контент-маркетинга).

- Нет понимания целевой аудитории.
- Разрыв между маркетингом и продажами.
- Нет оценки эффективности системы маркетинга и показателей KPI.

Хорошая новость в том, что многие digital-маркетологи сейчас стремятся внести как можно больший вклад в работу компании, даже если работают на фрилансе.

Уж не знаю, связано ли это с общей тенденцией повсеместного «достигаторства», но я как руководитель очень ценю подобные стремления и честность в работе.

Однако помните, что маркетологи не обязаны отвечать за количество продаж или сделанных менеджерами звонков. Маркетологи носят абсолютно другой мандат: их дело заключается в том, чтобы обеспечить условия и проанализировать данные продаж.

И потому для отдела маркетинга тоже должен быть предусмотрен KPI-документ.

У лучшего маркетолога на всем постсоветском пространстве Игоря Манна есть ряд книг, посвященных маркетингу, – советую приобрести.

Одно из понравившихся и основополагающих положений у Манна гласит, что маркетинг подразделяется по функционалу на:

- Привлечение.
- Развитие.
- Удержание.
- Вовлечение.

В целом это рассказ о том, что такое предложение, ориентированное на конкретную аудиторию, и предложение, ориентированное просто на абстрактные массы.

Зачастую мы сталкиваемся именно с базовой работой маркетологов. Скажем, есть неплохая идея, какое-то предложение клиентам. Оно хорошо упаковано, презентовано, готово к тому, чтобы осчастливить потребителя. Вроде бы всё хорошо, но есть одно «но».

А «но» заключается в том, что у этого предложения нет конкретного адресата. Оно пущено в никуда. И будет ли отклик из ниоткуда? Сколько людей, которые действительно заинтересованы в том, чтобы стать вашими клиентами, смогут узнать об этом предложении? Знать этого в данном случае невозможно, как бы ни хотелось.

В итоге – потраченные ресурсы и сомнительный выхлоп.

Но есть и другой путь. Начните с того, чтобы определить свою ЦА (целевую аудиторию). Спросите себя, для кого вы создаете этот продукт. Какого возраста эти люди, чем увлекаются, чем интересуются, чего хотели бы избежать?

Недавно определила для себя еще один психологический путь: найти все ограничивающие установки своей целевой аудитории и дать результаты при их решении. Начала применять, рада, что уже есть результаты. Применяйте и вы этот путь: подходит всем. На моей странице в Instagram есть интересный эфир на эту тему.



*Подписывайтесь на мой Instagram @ainur.rakhimova.offi
и будьте в курсе всех новостей*

Это может выглядеть сложным. Но в действительности всё довольно просто. Мы прекрасно понимаем, какой продукт ориентирован на молодежь, какой подходит исключительно для женщин, что приобретет состоятельный человек и т. д.

В целом любой продукт или товар уже имеет в себе некоторые характеристики, позволяющие более или менее обозначить тех людей, которые им интересуются. Музыкальные инструменты привлекают музыкантов, антиквариат приобретают люди с высоким уровнем дохода и т. п. Вы легко можете точно так же рассудить и составить портрет своего клиента.

В некоторых случаях уместно провести полноценное исследование, опрос. Он позволит выявить сразу две вещи. Во-первых, определить, кто из потребителей наиболее лоялен к

вашему продукту. Во-вторых, узнать, какие стороны вашего предложения вызывают недовольство у клиентов. Это позволит улучшить уже имеющиеся моменты.

Чтобы развиваться, необходимо видеть конечную цель. Постановка планов по И. Манну выглядит следующим образом:

- По холодным, теплым, горячим заявкам.
- Планы по трафикам.
- Планы по конверсии в заявку/в продажу.
- Планы по лидогенерации из различных каналов коммуникации.
- Планы по LTV (Lifetime Value – прибыль, которую приносит пользователь за всё время работы с ним) клиента и совокупному доходу от клиента.

Упаковка бизнеса и продукта. Проработка точек касаний с вашим клиентом.

Брендбук. Первое, что нужно сделать.

Брендбук объясняет клиенту, как работает ваш бренд, каковы основные его элементы и какова главная цель вашего бренда.

Брендбуки влияют на каждую маркетинговую кампанию, коммуникацию и продукты/услуги. Они подобны стратегическим рекомендациям, поскольку охватывают все аспекты вашего бренда.

Упаковка. Это ваш продукт в целом.

Даже если вы представляете услугу, ее можно оформить не просто как одно из тысячи предложений. С вашей услугой

нужно поступить в точности так, как при вручении подарочных сертификатов.

Например, компания Business Growth Center и я предоставляем вам услугу. У меня есть упаковка: вы видите мой логотип, данный курс, наш сайт, меня, наш офис, рекламу, Instagram и так далее. Всё перечисленное может работать вне зависимости от другого, но вкуче образует форму услуги, то бишь упаковку.

Ниже приведены основные элементы упаковки. Подумайте, все ли у вас есть?

- Online-, offline-каналы.
- Фирменный стиль.
- Слоганы, шрифты, цветовая палитра.
- Оформление товара.

Нет смысла экономить на брендбуке, ведь он отвечает за ваш бренд и репутацию, что нельзя просто купить. Сначала вы работаете на репутацию, а потом – она на вас.

Определение вашего бренда поможет вам установить контакт с целевой аудиторией на более личном уровне.

Вам нужен бренд, который объединяет ваши мультимаркетинговые каналы воедино, создавая сплоченное и постоянное присутствие, которое потребители узнают и которому доверяют. И чтобы прояснить, какие элементы и стратегии брендинга вам нужны для этого, читаем следующее: ***Суть брендинга принципиально заложена в сочетании и гармонии цветовой гаммы, стиля, шрифта и логотипа.***

В вашем представлении бренд может оставаться идеей или образом, как это бывает с некоторыми компаниями, при упоминании которых в голову приходит конкретная деятельность фирмы, а еще эмоциональная связь с брендом. Таким образом, бренд создают не только физические характеристики, но и чувства, которые возникают у потребителей по отношению к компании или ее продукту. Это сочетание физического и эмоционального хаоса возникает при воздействии названия, логотипа, визуальной идентичности или даже передаваемого сообщения.

Короля делает свита, а продукт на рынок выводят маркетологи и продавцы. Эти люди должны соответствовать вашему брендбуку. Внешний вид должен быть презентабельным, речь – грамотной, а манеры – выдержанными и приятными.

Когда вы создаете свой бренд, вы словно пишете книгу или возводите монумент – и книга, и стела, и бренд могут жить веками.

Например, Air Astana уже создала некий регламент. Возможно, вы летаете другими авиакомпаниями, но зачастую сравниваете их, то есть обязательно говорите про бренд этой или иной авиалинии.

Предлагайте качественный продукт, за которым последует хорошая репутация, а следом – и светлая память.

Мы должны сделать так, чтобы рынок думал о вас. А для этого нужно продумать последовательные шаги своего клиента, когда у него возникнет потребность найти вас. Как легко ему это может даваться?

Давайте подумаем, какие шаги клиент должен пройти:

- где-либо услышать о вашей компании,
- оценить предложение и заинтересоваться им,
- найти ваши контакты,
- позвонить, чтобы договориться о встрече,
- прийти и оставить заявку.

Как видите, предстоит длинный путь. И очень важно, чтобы каждый шаг давался беспрепятственно, легко и спокойно.

Хорошая новость в том, что именно от вас зависит, насколько просто клиенту будет реализовать всё это. Именно ваша задача – обеспечить максимальный комфорт и удобство.

По этому поводу я расскажу историю из личной практики.

Когда наша команда временно перешла в онлайн-формат, мы перестали использовать основной офис. Это логичный шаг, который оптимизировал наши затраты.

И большой ошибкой с нашей стороны было то, что мы не нашли способа донести до клиентов информацию о том, как с нами связаться.

В результате один из потенциальных клиентов столкнулся с большими трудностями. Как и любой на его месте, он попытался найти нас в центральном офисе, где, конечно, никого не было.

Зато там имелось объявление о том, что с нами можно связаться через Instagram. Клиент написал нашему менеджеру по продажам и спросил, где нас искать. Она передала ему контакты и адрес нового офиса.

Когда клиент, наконец, пришел, то первое, что он сказал: «Господи, как долго я вас искал, на самом деле».

Его путь был тернист и занял немало времени, а это не очень хорошо.

Представьте, если бы этот клиент не был бы таким настойчивым. Он бы остановился после первой попытки найти наш офис. И таких, вполне возможно, в действительности имелось немало.

Сталкиваясь с препятствиями на пути, люди предпочтут уйти к другим компаниям, которые будет проще найти. И это можно сказать о любом этапе из тех, которые мы перечислили.

Следите за такими моментами, поскольку никто другой за вас это, конечно, не сделает.

Полезно также наращивать свое присутствие в Интернете, в различных соцсетях, чтобы, когда человек элементарно «погуглил», то в поисковике увидел хотя бы одно или два упоминания вашего бренда и компании. Тогда найти вас ему будет проще.

Теперь хочу поговорить о том, как работать с разными категориями лидов:

- Горячие (есть потребность или намерение купить) – закрываем на отдел продаж.
- Теплые (есть потребность, есть намерение купить прямо сейчас) – закрываем на отдел продаж, если клиент не закрылся – попадает в холодные на разогрев.
- Холодные (нет потребности и намерения купить) – отправляем на разогрев.

Что значит «разогрев» в этом контексте? Это какой-либо контент (в Instagram или E-mail-маркетинг) рассылки по сценарию, мероприятия и акции для тех, кто не купил.

Потенциальные лиды нужно искать, а не ждать их как у моря погоды. Поиски проходят через Instagram и таргетированную рекламу, контекстную рекламу в сети и, конечно же, через сарафанное радио и холодные звонки.

Таргетированная реклама – это онлайн-реклама, фокусирующаяся на конкретных чертах, интересах и предпочтениях потребителя.

Контекстная реклама – это автоматизированный процесс, при котором рекламное сообщение сопоставляется с релевантным цифровым контентом. Алгоритмы, лежащие в основе контекстной рекламы, выбирают рекламные объявления на основе ключевых слов и других метаданных, включенных в контент. Результирующая реклама является релевантной и целевой, что побуждает пользователей переходить по объявлению.

Схема лидогенерации бывает *прямая и косвенная, «на продукт» и бесплатно.*

Прямая лидогенерация означает, что потребитель напрямую заинтересован в продукте. Понять, что ему действительно нужен ваш продукт: клиент активен офлайн и онлайн.

Косвенная лидогенерация. Часто в магазинах косметики и парфюмерии нам выдают пробники и предлагают протестировать продукты на себе, повышая спрос клиентов на товары. Посетителям магазинов это может быть на самом деле не

нужно, но, получив тестер или пробник, они заинтересуются товаром.

Схема «на продукт» схожа с прямой лидогенерацией.

Например, вы оставляете заявку на какой-нибудь чек-лист, далее на вашу почту поступают различные письма (рассылка), тем самым пропуская вас через автоворонку. Вы можете проигнорировать их, но, возможно, заинтересуетесь – и тогда получите продукт с реальной ценой. Далее начинается то, что мы называем «продуктовой линейкой». Продуктовая линейка – составная часть схемы лидогенерации.

Схема работы по лидогенерации:

1. Охват.
2. Объявление.
3. Трафик/клики.
4. Конверсия.
5. Заявка.
6. Классификация заявки.
7. Продажа.

Охват – это общее количество людей, которые увидели вашу рекламу или контент. Если ваше объявление посмотрели сто человек, это означает, что охват вашего объявления равен ста.

Показы – это количество показов вашего объявления или контента на экране.

От чего зависит схема:

- Размера чека, сложности продукта.

- Срока принятия решений покупки.
- Конкурентов.
- Объемов прямого спроса.
- Особенности потребления почты ЦА.
- Онлайн или офлайн.

Семантическое ядро

Вводите свои запросы, например, «канцелярские товары в Алматы» или «люстры в Алматы». Далее смотрите, что ищут около этих запросов. Если количество запросов от 100 штук, можно включать в ядро. Потом составляем список из запросов и количества поиска таких запросов – формируем дополнительный спрос.

Источники трафика, а точнее инструменты, которые можно использовать, чтобы трафик увеличить: Яндекс direct, Google AdWords, SEO, таргетированная реклама в соц-сетях, баннерная реклама, CPA-сети (CPA-агрегатор, партнерская программа), партнерки (сайты и базы), блоги, группы в социальных сетях, форумы, сайты с отзывами, СМИ (радио, телевидение и другие), ретаргетинг.

Посадочные страницы и основные каналы трафика на страницах.

Landing-page, или «Целевая страница» – это отдельная веб-страница, на которую пользователь переходит через электронную почту или, например, объявление.

Call to action, или «Целевое действие» – это тексты, кнопки, баннеры на сайте, в рассылке и соцсетях, предлагающие пользователю совершить покупку или зарегистрироваться.

Призыв к действию должен содержать мотивацию для его выполнения.

Задача таких кнопок – именно побудить человека совершить «первый шаг». Это не значит, что действовать нужно грубо, прямо в лоб. Я рекомендую хорошо изучить основы создания подобных инструментов либо обратиться за разработкой к профессионалам.

Сайты – это комплекс страниц, часть из которых – «целевые страницы», другая часть – контентные. Часто главную страницу сайта делают «целевой», однако я советую под каждый продукт иметь лендинг, через который и работают с трафиком.

Преимущество лендингов:

- увеличение конверсии,
- доступность и простота в оценке эффективности,
- высокая скорость создания изменения, согласования,
- ниже стоимость создания,
- легкость в тестировании.

И самое важное – принимать решение по посадочным страницам нужно на основе статистики. Поэтому обязательно на все страницы подключайте Google Analytics и Яндекс/Метрику.

Особенности составления лендингов:

- В заголовках использовать большие шрифты (в 2–3 раза больше основного текста).
- Создавать простые визуальные образы.
- Использовать инфографику.

- Прописывать правильные заголовки, простой и легкий текст.
- Перечислять факты.

Из чего состоит лендинг?

- **Смысловой** (Для кого? Что? Какая цель?)
- **Структурный** (Заголовки, разделы)
- **Дизайн** (Тестирование под ЦА)
- **Верстка**
- **Тестирование**
- **Доработка**
- **PDCA (PlanDo-Check-Act)** (Это планирование-действие-проверка-корректировка. Циклический процесс принятия решений).

Составление заголовков по схеме 4U:

Usefulness – полезность – то, какую проблему решает продукт или услуга

Ultra specificity – персонализация – факты в цифрах и результаты

Urgency – срочность – срок, за который клиент получит эффект

Uniqueness – уникальность – показать собственные технологии.

Процесс изготовления лендинга:

Шаг 1. Анализ конкурентов, минимум 10 сайтов.

Шаг 2. Выявление ключевых блоков, которые повторяются на сайтах конкурентов.

Шаг 3. Формирование структуры из блоков (не забываем call to action + 4U).

Шаг 4. Генерация контента под блоки структуры.

Шаг 5. Создание прототипа.

Шаг 6. Дизайн.

Шаг 7. Верстка.

Шаг 8. Аналитика.

Социальные доказательства:

- Отзывы (текстовые, сканы, видеоотзывы).
- Виджеты соцсетей.
- Логотипы клиентов и партнеров.
- «Звезды» и эксперты среди клиентов.

Структура отзыва:

- Что внедрили.
- Какие результаты.
- Должность.
- Название компании.

Критерии изображений тоже очень просты. Любые используемые фотографии, иллюстративные фото или изображения должны отвечать двум требованиям:

- соответствовать теме страницы,
- соответствовать целевой аудитории.

Здесь не следует использовать что-то сверх или громоздить визуальные материалы просто, чтобы они были. Важно не количество и разнообразие, а четко донесенная до аудитории мысль.

Допускается и размещение видеоформатов, однако качество всегда должно быть отличным. Красивый визуал – залог успеха и даже доверия в некоторой степени. Кроме того, некачественное видео – это признак неуважения к аудитории. По крайней мере, именно так это может быть воспринято. Старайтесь во всем действовать безупречно.

Event-маркетинг

Посещайте мероприятия, создавайте события и участвуйте в них напрямую. Хорошо, если когда-то в студенчестве вам приходилось часто выступать перед публикой или организовывать мероприятия, тогда вам будет легче. Но если такого опыта не было, то вот дальнейшая инструкция по тому, как это должно быть организовано в продажах:

- Определите агрегаторов клиентской базы.
- Создайте инфопродукты.
- Меняйте базу через контент.
- Просчитайте воронку.
- Сфокусируйтесь на партнерах с самой высокой конверсией.
- Ищите инфопартнеров.
- Найдите площадку.
- Создавайте план мероприятий на год вперед.

Event-marketing требует еще большей отчетности, чем кажется. Заранее, во время и после мероприятия ваши сотрудники не уходят по домам или праздновать хорошее завершение дня, перебирая в голове, что случилось.

Все они должны предоставить строгие отчеты по тому, кто и сколько выступал, кто заинтересовался продуктом, купил его, сколько было потрачено из бюджета и были ли форс-мажорные растраты.

Воронка event-маркетинга

- Регистрация на мероприятие
- Подтвердившие, что придут
- Пришедшие
- Оплата сразу
- Отложенная оплата

Материалы для промомероприятий

- КП
- Книга

Структура презентации

Правила по работе с PR компании:

- Быть, а не казаться

Не создавайте ложных впечатлений и не гарантируйте того, что не предоставите клиенту.

Создать видимость довольно просто, но в тот момент, когда вы не сможете сдержать обещаний, в вас разочаруется не только один клиент, но и масса людей, которым он расскажет о вашем промахе.

Лучше честно сказать о своих возможностях и столь же честно выполнить взятые на себя обязательства. Пусть даже для кого-то эти возможности и будут казаться недостаточны-

ми. Но зато они будут реализованы на максимуме. И это позволит вам хорошо зарекомендовать себя перед клиентами.

► Пресс-кит

Или иначе – медиаakit, который содержит информацию о проекте или компании. Важный нюанс, на который нужно обратить внимание. Готовьте пресс-киты так, чтобы журналистам не приходилось часами искать или запрашивать от вас маркетинговые материалы и информацию о компании, если они начнут писать о вас статью.

К тому же это отличная возможность подготовить именно ту информацию, которую вы считаете подходящей, для того чтобы донести ее до своих потенциальных клиентов. Пока у вас есть шанс повлиять на ситуацию, обязательно этой возможностью воспользуйтесь.

Не забывайте, что, если вы не предоставите нужную информацию журналистам, они смогут найти ее в альтернативных источниках. Но далеко не факт, что там будут выгодные для вас и правдоподобные сведения.

► Список конкурентов

Это действительно необходимый пункт, хотя многие им пренебрегают. Речь не о том, чтобы воровать чужие идеи или искать слабые места чужой компании.

Речь о том, что вам необходимо знать, какие у соперников имеются слабости и преимущества. Возможно, они во много раз превосходят вас в качестве какого-то продукта, и тогда нецелесообразно вкладывать средства в разработку аналогов. А возможно, вы обнаружите, что ниша каких-то предложений, напротив, еще не занята вашими конкурентами.

Следить за оппонентами – это хороший способ не повторять за кем-то, а выстраивать собственный путь. Но путь этот не может быть автономным. Так или иначе вы живете в одном мире и, более того, работаете в одной нише. Само собой, что вам следует разрабатывать свои стратегии с оглядкой на деятельность конкурирующих организаций.

► СМИ

Наращивайте свое присутствие в медиа. Они создают ваш образ в глазах общественности, а потому игнорировать средства массовой информации не стоит.

Перед вами имеется богатейший ассортимент изданий и площадок, в которые можно обратиться. Все они обладают своей спецификой и ориентированы на определенную аудиторию.

В вашем распоряжении имеются:

- социальные сети,
- тематические сайты,
- онлайн-издания,
- каналы на YouTube,
- странички медийных личностей.

Сотрудничество с ними – это отличная возможность пиариться, показывая свои преимущества.

Очень хорошо, если у вас имеется возможность сотрудничать с журналистами. Я рекомендую выпускать от шести до двенадцати материалов в месяц, которые бы позитивно освещали вашу деятельность.

Здесь важен систематизм, потому что новости имеют тенденцию устаревать. Плюс выход одного материала еще не гарантирует, что на него натолкнутся все ваши потенциальные клиенты. Наибольший охват можно получить, задействовав несколько СМИ.

Закрепим алгоритм работы:

- Определяем ЦА.
- Оформляем.
- Создаем план статей.
- Продвигаем.
- Получаем поток лидов.
- Указываем на странице контактные данные.

Консультант по вопросам реализации стратегий и инноваций Жак Пейл, а также автор книги «Реальная стратегия: Как планировать только то, что можно воплотить» в своей работе пишет: *«Лучшим из подрывных инноваций присущи два свойства: они удовлетворяют понятную конечному пользователю базовую потребность и проникают в физический мир заводов-производителей и сетей поставок... **Ключевая задача – искать лучшие способы удовлетворять базовые и даже латентные потребности клиентов**»*. Один из основных тезисов книги заключается в том, что в компаниях одни люди прописывают стратегии, а исполняют их третьи лица. Это и становится причиной провала.

Поиск лучших способов, про которые пишет Жак Пейл, – это не про единовременный поиск и нахождение одной

успешной стратегии, а постоянная повсеместная задача и разработка.

Стратегия должна подстраиваться под реалии, под обстоятельства. А обстоятельства не бывают статичными. Они динамичны. Меняются они – должны меняться и стратегии.

Забудьте об идее освоить какой-то один механизм и успешно его использовать. Вам понадобится изобретательность, творческая жилка, умение анализировать настоящее и прогнозировать будущее.

Вероятность, что у вас получится только одну или две применять с успехом под каждый бизнес-процесс, критически мала. ***Успех эксперимента – в миллионных попытках и изменении условий.*** Я предлагаю вам не чураться этого, хоть путь тернист и требует колоссальных ресурсов.

Опирайтесь на верные выводы и верных людей. Сотрудники – это ваша инвестиция в человеческий капитал. Реализуйте потенциал сотрудников и воплощайте любые стратегии, маркетинговые в том числе.

Стратегия маркетинга будет максимально эффективно использована, если вы обретете четкое представление о бизнес-процессах. Ведь нам крайне важны не только механизмы работы, но и ясное представление о среде, в которой они могут быть использованы.

Поэтому следующий модуль мы как раз и посвятим бизнес-процессам.

Домашнее задание:

1. Прочитать (документ) «Аналитика маркетинга»; внедрить внутри своей компании; расписать по нему планы и посмотреть, насколько конверсия даст вам рентабельность продаж и рентабельность вашего бизнеса.
2. Изучить материалы конкурентов.
3. Создать прототип лендинга.
4. Создать маркетинговый план и мотивацию для маркетологов.
5. Найти ошибки на своем сайте и в лендинге.
6. Составить контент-план на 30 дней.

Модуль 7

«Бизнес-процессы»

«С беспрецедентной скрупулезностью нужно делать три вещи, чтобы поставить себя в жизни на ноги: мечтать, планировать, достигать».

Айнур Рахимова

Экономика никогда не стоит на месте. Она находится либо в состоянии роста, либо в состоянии падения. Для роста экономики необходимо одно из двух условий:

- непрерывное перераспределение ресурсов,
- установление закона и порядка и последующей коммерциализации.

Рост экономики в целом зависит от поведения людей. Стремление к конструктивному взаимодействию приносит положительные плоды. Во главу всего выходят такие качества,

как добросовестность, склонность к сотрудничеству, бережливость, усердие и благоразумие.

Положительно влияет на экономику доверие между людьми, что позволяет им полагаться друг на друга и решаться на совместные предприятия.

Но в то же время есть и другая точка зрения. Многие эксперты считают, что в первую очередь на экономику положительно влияют:

- формальные и неформальные институты,
- степень доверия к государству,
- функциональность семьи как базовой единицы,
- безопасность и верховенство права,
- надежная система надзора за выполнением контрактов,
- поощряющее отношение властной элиты к индивидуальной инициативе и инновациям.

Если посмотреть на оба этих взгляда объективно, то можно прийти к заключению, что они дополняют друг друга. Важна не только теснота взаимодействия людей, но и тот правовой фон, в котором это взаимодействие происходит.

Например, такая точка зрения представлена в работах Норта (1990; 1997) и Эрика Джонса (2002). Эти авторы пишут, что трудолюбие, инициатива и бережливость обеспечивают экономический рост в том случае, если они должным образом вознаграждаются, а такое вознаграждение определяется институциональной структурой.

Таким образом, важно не только само общество, но и то, насколько эффективная система стимулов в нем создана.

Наше участие в общей экономической системе сводится к работе в бизнес-процессах. Расскажу об этом подробнее.

Бизнес-процессы состоят из **стадий взаимодействия с клиентом**.

Основа всему – продажи, вокруг которых выстраиваются вспомогательные:

- маркетинги,
- финансы,
- производство,
- логистика.

Первоочередное значение имеют продажи, поскольку без них не будет денег. А без денег не будет расширения.

Для эффективных продаж нужно уделять внимание работе с клиентами на различных этапах.

Привлечение. Это взаимодействие с клиентом, правильное позиционирование своего продукта – весь бизнес для клиента, чтобы удовлетворить его запросы.

Удержание. Это совокупность методов, которые позволяют сохранить заинтересованность клиента к сотрудничеству с вашей компанией.

Развитие. Это постоянное расширение и улучшение своих предложений, позволяющее всегда предлагать что-то новое, лучше прежнего.

Предотвращение конфликтов. Избежание критических ситуаций, для чего необходимы хотя бы базовые навыки конфликтологии и широкий инструментарий для решения про-

блемных ситуаций. Это позволяет избежать ухода клиента, продемонстрировать ему заинтересованность.

Реактивация. Речь о комплексе мер, которые способствуют тому, чтобы клиент в будущем снова обратился к вам.

Customer Journey Map

Для успешного ведения бизнеса необходимо не только иметь свое представление о бизнесе, но понимать потребности своих клиентов.

Никогда не следует предполагать, что вам досконально известно всё, в чем нуждаются ваши клиенты. Мир динамичен, и в нем всегда возникают новые предложения. Это связано с развитием технологий, ростом ассортимента продуктов и расширением покупательских запросов.

Не следует пытаться угадать, что будет в тренде в ближайшее время. Для этого уже существуют отлаженные механизмы, которые позволяют узнать напрямую у потребителя, что же именно на данный момент будет максимально востребовано.

Этот метод называется «карта пути клиента». Эта карта представляет собой одну или несколько диаграмм. На них отражены этапы, через которые клиенты проходят при взаимодействии с компанией. Примерный список информации на таких картах может быть следующим:

- поиск клиентом вас,
- его эмоции,
- цели покупки,

- выбор,
- удержание,
- лояльность к вашей компании.

Эту информацию реально собирать через статистику своих электронных ресурсов. Так мы получаем визуализированную модель, раскрывающую взгляд клиента на процесс покупки.

Изнутри компании довольно сложно представить весь этот путь объективно. Но карта пути клиента дает эту возможность.

Например, мы можем получить представление о том, что клиент хочет купить подарок жене к Восьмому марта. Он осуществит поиск по ключевым словам в поисковике и найдет ваш сайт. Там ему может приглянуться интерфейс, а может, наоборот, отпугнуть обилие «воды» в описании продукта. Также клиент, с большой вероятностью, положительно отнесется к ряду скидок и иных выгодных для себя акций. Отзывы тоже повлияют на этот выбор, а также ответы компании на эти отзывы. И так далее. Даже скорость работы сайта способна повлиять на впечатление и итоговое решение ваших потенциальных покупателей.

Customer Journey Map по каналам

Роли в бизнес-процессах:

1. **Заказчик** – тот, кто заказывает процесс.
2. **Архитектор** – создает процесс, обрисовывает детали.
3. **Руководитель** – оперативный управляющий, который руководит процессом.

4. **Исполнитель** – тот, который может воплотить все процессы в жизнь.

Последовательность бизнес-процессов:

1. Основные.
2. Вспомогательные.
3. Управленческие.
4. Совершенствование.

Говоря о продажах, мы должны воспринимать этот процесс как воронку, сквозь которую проливается поток совершенных сделок. Воронка очень наглядно показывает механизм, который приводит клиентов.

Не стоит считать, что процесс продажи заключается в том, чтобы просто провести ряд маркетинговых манипуляций, которые приведут к покупке вашего продукта. Это слишком узкое мышление, которое не подходит для успешного бизнеса.

Клиент производит оплату – и для вас это может выглядеть как успех. Но действительно правильно расставленные приоритеты в бизнесе – это внимание к тому, закрыл ли клиент свои потребности.

Только в том случае, если вы сможете предоставить ему необходимое качество и количество, клиента можно реально назвать вашим. Иными словами, вам нужно произвести вау-эффект на покупателя. Если он действительно будет положительно впечатлен вашей работой, то вернется к вам еще раз и станет постоянным клиентом. Вот этот исход и является конечной целью эффективного маркетинга.

Для упрощения понимания специалисты по продажам используют два названия бизнес-процессов. «Воронка» – это механизм, который приводит клиентов. «Труба» – это механизм выполнения заказов.

Соответственно, на одной только «воронке» не удастся реализовать успешный бизнес. Вам нужны отлаженные «воронка» и «труба». Так вы увеличиваете количество лидов, а главное, посредством хорошо отлаженной системы выполнения заказов экономите время, а оно – самый важный ресурс, поскольку он является невозполнимым.

В связи с этим вам нужно сделать акцент на оптимизацию «воронки» и «трубы». Такой широкий взгляд на процесс продаж позволит получить максимальную прибыль в кратчайшие сроки.

В итоге вы получите хорошие отзывы и увеличите свою известность за счет сарафанного радио.

Хорошо прописанный бизнес-процесс подчас может стать одной из основ вашего успеха.

Среди моих клиентов имелаась компания, которая обратилась за тем, чтобы сделать подбор, повысить эффективность текущей команды и прописать новые планы продаж.

Мы организовали для них двухуровневый бизнес-процесс, что позволило привлечь большое количество целевых клиентов. Количество встреч повысилось вдвое.

Однако не следует полагать, что одного бизнес-процесса будет достаточно. Мы также помогли компании развиваться и

по другим сферам. Например, внедрили регламент проведения встреч, систему мотивации и отчетности по KPI.

Естественно, нам понадобилось подобрать двух новых менеджеров и провести обучение команды в нашей академии.

Заключительным фактором успеха стало внедрение Call Control с разбором и обратной связью.

У руководителей часто возникает два вопроса:

- В какой последовательности выстроить процесс продажи?
- Какие цели обозначить как приоритетные?

В связи с этим рекомендую обратиться к схеме под названием «Шапка процесса».

- Название процесса. Например, «Продажа карандаша».
- Цель процесса. В денежном эквиваленте – получить прибыль.
- Архитектор процесса. Это может быть собственник бизнеса.
- Руководитель процесса. Это может быть руководитель отдела продаж.
- Показатели процесса. Конверсия или средний чек, или сумма продаж.

А далее нам предстоит обратиться к цифрам, ведь именно они являются объективными показателями успеха нашего бизнеса. Как правильно работать с финансовыми показателями – тема заключительного модуля этой книги.

Домашнее задание:

1. Составить карту клиента для двух своих товаров.
2. Ориентируясь на схему «Шапка процесса», последовательно описать продажу трех своих продуктов.

Модуль 8

«Финансовые показатели бизнеса»

*«Всё преимущество иметь деньги заключается
в возможности ими пользоваться».*

Бенджамин Франклин

Мы переходим к заключительному модулю, который дополнит ваши представления о том, как создать и вести успешный бизнес.

Финансовые показатели бизнеса – это ключевой момент, который позволяет нам получить представление о том, насколько продуктивны наши старания. Это трезвый и объективный взгляд на ситуацию, на который мы можем с абсолютной уверенностью опираться.

Рассчитывать финансовые показатели нужно обязательно. Иначе это движение в пустоту. Если вы проигнорируете этот

момент, то окажетесь в ситуации неопределенности. Представьте себе автомобиль, который движется через темный лес с выключенными фарами. Какова вероятность врезаться в дерево?

Конечно же, довольно высока. А таких «деревьев» в мире бизнеса огромное множество. Финансовые показатели – это и есть ваши включенные фары.

При этом я хочу сразу отметить, что финансовые показатели нужно не просто считать, а считать правильным образом. Есть для этого специальные правила, на которые важно опираться, чтобы не действовать вхолостую.

В этих расчетах есть множество индикаторов. И от вас требуется понимание того, какой из них куда ведет.

Поговорим о проблемах, с которыми сталкиваются различные предприниматели. Представьте себе ситуацию, в которой продажи растут, а прибыль почему-то падает. Причем у нас нет недостатка в сотрудниках. Их всё больше. Но, хотя штат расширяется, прибыль угасает.

Дело здесь не в количестве сотрудников, а в том, что стратегически важные решения следует основывать на правильных рассуждениях.

Конечно же, есть масса предпринимателей, которые действуют интуитивно и достигают впечатляющих результатов. Но это не означает, что их подход эффективен для любого другого человека. Это лишь значит, что в их конкретном случае интуиция сработала правильно. Немало людей, полагаясь на

интуицию, ведут свой бизнес в яму либо вообще никуда не движутся.

Можно работать 24/7, но это еще не гарантирует хорошей прибыли. Это гарантирует лишь одно: вы будете выдыхаться. Работа превратится в каторгу, а вы только и будете делать то, что платить всем, кроме себя.

И это не страшилки для начинающих бизнесменов, а вполне заурядный случай, который встречается сплошь и рядом.

Но причина этих проблем кроется не в том, что вам не надо, либо не те обстоятельства. Основная причина любого провала заключается в том, что вы просто неправильно считаете деньги.

Я не хочу сгущать краски, а просто объективно отмечу, что пренебрежение финансовыми показателями бизнеса способно привести к банкротству. Пусть сегодня всё вроде бы хорошо, а через год вы рискуете выйти в минус.

Ваш капитал – это не просто цифра на счете. Это ресурс, который нуждается в постоянном грамотном обороте. И вы этот оборот обязаны контролировать. Обязаны в первую очередь лично себе.

Я хочу разрушить стереотип о том, что траты – это всегда движение к минусу. На самом деле траты могут быть инвестициями. И это две разные вещи. Бизнес – это всегда инвестиция. И увеличение продаж обязательно достигается путем разумного инвестирования в бизнес.

Причем инвестиции не всегда происходят в продукцию или ценные бумаги. Инвестиция в знания не менее важна.

Но на практике у начинающих бизнесменов встречаются однотипные ошибки, а самые популярные две:

- уволить персонал,
- сократить расходы на маркетинг.

Вроде бы логично: меньше расходов – больше денег остается у вас. Но в действительности такие решения приводят к еще большим потерям денег в перспективе. Выходит, что вы просто собственными руками лишаете себя ресурсов.

А правильным было бы не сократить расходы на маркетинг, а увеличить их. Иначе у вас появится еще меньше шансов увеличить свой заработок в будущем.

Бизнес сейчас делается по не самым очевидным для постороннего наблюдателя принципам.

Когда вы увеличиваете затраты на людей и на маркетинг, тогда бизнес у вас продолжает расти дальше.

Да, второй вопрос, где взять на всё это деньги. Соответственно, здесь уже нужно включать умение управленца договариваться с людьми, договариваться еще с поставщиками и также уметь правильно управлять всем этим процессом, чтобы работали все.

Как ни крути, но вы перешагиваете из кризиса в кризис, потому что в бизнесе постоянно бывают кризисы.

Имейте в виду, в бизнесе есть кризис двух лет. Есть кризис пятилетки. И каждые два года на рынке обязательно произойдет ситуация, которая будет шатать ваш бизнес.

Просто примите это как данность, и тогда вы будете проживать каждый кризис легче.

И во время кризиса всегда учитесь: идите на образовательные курсы, потому что знаний не бывает достаточно. Вам нужно обучаться личностному росту, учиться бизнесу, развивать себя.

Также не забывайте о том, что нужно находить консультантов. Это тоже позволит вам идти уверенно к цели, а не проваливаться в пропасти.

Но пора вернуться к основной теме этого модуля. Каждый собственник должен уметь правильно считать прибыль. Вам необходимо ясно понимать отличие денежного потока от прибыли.

Если сложить воедино все навыки, которые вам понадобятся, то вы должны уметь:

- управлять,
- планировать,
- контролировать процесс получения прибыли,
- грамотно распоряжаться денежным потоком.

Также вам важно знать о том, какие существуют ошибки, приводящие к провалам в продажах.

Самая основная из них – инвестировать то, что вы не заработали. То есть при плюсовом показателе cash flow (денежный поток) мы сразу же куда-то направляем эти деньги. А ведь денежный поток – это не всегда чистая прибыль, но и возмещение вложенных средств.

Также очень часто предприниматели неправильно рассчитывают цену товара, не понимают, какова ее реальная себестоимость. Например, довольно популярная ошибка – забыть о

стоимости хранения на складе. Вы не включаете этот момент в цену товара, а потому впоследствии оплачиваете данные пункты расходов из собственного кармана.

Это элементарные вещи, которые, кажется, понятны каждому. Но именно на них и не обращают внимания.

Почему это происходит? Обычно быстрые деньги просто отключают у людей понимание того, что они делают.

Самое главное правило: деньги – отдельно, прибыль – отдельно.

И вы как собственник бизнеса имеете право только на прибыль, и то на определенную часть.

Если смотреть формулы расчета прибыли и cash flow, то прибыль за определенный период – это объем продаж за данный период и затраты на осуществление этих продаж.

Если мы говорим про cash flow за определенный период – это деньги, поступившие в течение конкретного времени.

И очень важный инструмент, который нужно внедрить для прогнозирования и планирования, – отчет о прибылях и убытках.

Этот инструмент позволяет контролировать управленческий баланс. Управленческий баланс очень важен, для того чтобы понимать в разрезе здесь и сейчас, что происходит в вашем бизнесе.

Это отчет о финансовом положении компании на определенный момент времени.

Я считаю корректным сравнить этот отчет с флюорографией. Мы можем наблюдать свое тело изнутри, но не имеем пред-

ставления о том, какие процессы происходят внутри него. Но при желании мы можем сделать снимок и посмотреть на процессы внутри себя. Так достигается представление о том, что и как устроено.

То же самое можно произвести и в бизнесе. Можно сказать, что мы таким образом следим за здоровьем своего бизнеса, диагностируем в нем проблемы и даже можем прогнозировать течение каких-либо заболеваний. Под заболеваниями я имею в виду разрушительные для вашего бизнеса процессы.

В какой-то степени этот инструмент позволяет нам заглянуть в будущее, получить представление о том, удастся ли нам получить то, что мы желаем.

Баланс дает ответы на следующие вопросы:

- Сколько всего средств имеет компания?
- Откуда взялись деньги?
- И куда они ушли?

Если мы смотрим на управленческий баланс, то здесь есть, как обычно, активы и пассивы, которые должны быть между собой равны.

Есть оборотные активы и необоротные.

Оборотные активы – это те, которые вы можете сразу пускать в свой бизнес, чтобы получить новую прибыль. В основном это:

- складские запасы,
- заготовки продукции,
- денежные средства,
- краткосрочные финансовые вложения,

- эквиваленты денежных средств,
- дебиторская задолженность (на срок менее года).

Необоротные активы – это как материальные, так и нематериальные ресурсы, которые принадлежат предприятию и обеспечивают его функционирование. Но не то, что вы будете продавать клиентам или куда-то вкладывать. Проще объяснить на примере. К необоротным активам относятся:

- автомобили,
- производственная техника,
- здания,
- инновации,
- дебиторская задолженность (на срок более года),
- долгосрочное инвестирование,
- лицензии,
- патенты.

Это то, что касается активов. Теперь разберемся с пассивами.

Пассив – это то, что в настоящий момент находится в замороженном состоянии. Это уставной капитал и накопленная прибыль. Также к амортизации можно отнести:

- облигации,
- долгосрочные займы,
- кредиты,
- векселя.

Таким образом, наш вымышленный флюорографический снимок вашей компании должен отражать полный взгляд на

ее пассивы и активы. Это и есть управленческий баланс. То есть баланс между пассивами и активами.

Вы можете сравнивать разные годы по данным показателям и наблюдать динамику. А если просто раскидываете все активы и пассивы по полочкам, то, естественно, они должны оказаться равными.

Можно ли этим заниматься самостоятельно? Я настоятельно не рекомендую этого делать.

У руководителя полно других забот, а подобная глубокая аналитика – это задача, потянуть которую должен человек на отдельной должности. Вам нет нужды осваивать еще одну профессию, которая займет всё ваше время и отвлечет от управленческих функций.

Намного лучше будет нанять профессионала – бухгалтера, который сделает это в быстрые сроки и качественно. Сегодня нет необходимости держать штатного специалиста, если вы не хотите. Существуют агентства и просто наемные специалисты, способные за оговоренную плату сделать всё необходимое.

В то же время скажу о том, что в своей компании я все необходимые расчеты делаю сама. Но это потому, что у меня есть финансовое образование и я долго управляла группой бухгалтеров.

Пусть нанять себе бухгалтера – это дополнительная статья расходов, зато она позволит оценить, насколько правильные управленческие решения вы принимаете.

Цифры никогда не врут. Они не бывают субъективны. Если вы будете обращать внимание именно на цифры, то ваш бизнес будет расти.

Самое забавное в том, что эта идея всегда находится на поверхности, но не каждый управленец акцентирует на ней внимание. Однако послушайте бизнес-тренеров или специалистов по личностному росту – все они говорят, что деньги нужно считать, и рекомендуют вводить дисциплину подсчета денег.

Теперь я хочу поговорить об этапах получения прибыли.

Первый этап

Начинается всё со сбора капитала на финансирование активов. То есть, соответственно, для того чтобы всё это иметь, нужно иметь какие-то вложения.

Так что в первую очередь вы находите где-то деньги:

- либо это ваша собственность, которую вы вкладываете в бизнес,
- либо это инвесторы, которых вы просите вложиться в бизнес,
- либо это какие-то займы, кредиты.

Честно говоря, я против займов и кредитов. Дело в том, что вся ваша прибыль будет уходить на погашение и обслуживание этого кредита.

Но если вы сделаете грамотный финансовый план, грамотный бизнес-план и увидите, что процент обслуживания

кредита составляет не более 5 % вашего дохода, то вы можете идти на этот риск.

Второй этап

Здесь происходит превращение активов в доходы. Это продажи, естественно, и превращение лидов в деньги.

Соответственно, здесь важную роль играет руководитель отдела продаж.

Ключевые показатели:

- выполнение плана продаж,
- конверсия,
- выполнение плана по периодам,
- отсутствие просроченных задач в CRM.

Здесь мы занимаемся лидогенерацией, а главная ответственная фигура – директор по маркетингу. Ключевой показатель для нас – KPI.

Нам нужна будет полноценная статистика по лидам, с их делением на «теплых», «холодных» и «горячих», а также представление о том, в какую сумму нам обходится каждый лид.

Но, в целом, если упрощенно, на этом этапе вам предстоит продать то, что у вас есть, и получить определенный доход.

Третий этап

Теперь вам предстоит из общего дохода получить прибыль.

Я надеюсь, все читатели осознают, что прибыль – это доход, из которого вычли расходы на все этапы получения прибыли. То есть мы продали товар, получили доход, покрыли

стоимость производства, хранения, логистики и др. А что осталось – это уже чистая прибыль.

Управление прибылью

Здесь во главу всего выходят маржинальность, рентабельность и прибыль.

Ключевой показатель – выполнение плана по прибыли.

Выполнение плана по прибыли – это ситуация, когда расходов намного меньше, чем доходов.

И к этому следует стремиться – к рентабельности собственного капитала. Всегда держите в голове, что вложенные вами деньги должны окупаться.

Обратите внимание на то, что разница между доходами и расходами должна быть действительно внушительной. Если вы в результате всех стараний получите в плюс какие-то 11%, то в этом нет смысла. Намного проще было бы взять и положить свои средства на депозит в банке.

Бизнес – это нечто большее. Это действительно внушительный заработок. Например, если вы, вложив один тенге, заработали сто, – это уже говорит о том, что вы действительно занимаетесь чем-то стоящим.

Понятно, что далеко не всё достигается при помощи роста доходов. В той же степени важно и понижать расходы. Но пути экономии требуют большего творчества и изобретательности.

Успех – это управление всеми тремя этапами. Если вы все три этапа можете охватывать, то, конечно, у вас будет успех.

И что важно – собственный капитал. Рентабельность собственного капитала, вложенные деньги должны приносить еще большие деньги.

Как мы можем это посчитать? Есть формулы, в которых мы просчитываем финансовый рычаг, активы, делённые на собственный капитал. Оборачиваемость активов. То есть активы должны оборачиваться.

Рентабельность продаж

Рентабельность продаж – это прибыль, делённая на выручку.

Получив этот результат, вы видите, насколько эффективно работает ваш отдел продаж.

Рентабельность собственного капитала – это прибыль, делённая на собственный капитал.

Собственный капитал – это вложенные вами деньги, это нераспределенная прибыль, уставной капитал и, естественно, вложенные вами деньги.

То есть, когда вы делите прибыль на собственный капитал, результат должен получиться более единицы. Если это так, то ваш капитал рентабелен. Если нет, то вы в минусе.

Самые простые формулы, которые вы можете использовать, выглядят так:

- Прибыль – это выручка минус затраты.
- Рентабельность продаж – это прибыль, делённая на выручку.

- Оборачиваемость активов – это выручка, делённая на активы.

Формул множество. Существуют более простые и более сложные. Вы можете найти и выбрать те, которые в большей мере позволяют рассмотреть важные для вашего бизнеса моменты.

Я считаю важным использовать для начала разные подходы, чтобы получить разносторонний взгляд на бизнес.

Занимайтесь анализом и делайте из него выводы, чтобы предпринимательская деятельность не превращалась в застойное болото. Пусть крутится всё:

- товары,
- дебиторка,
- кредиторка.

Движение – это приоритет. Оно идет циклично. Поэтому уместно ввести такое понятие, как денежный цикл вашего бизнеса. Он может составлять полгода, а может – тридцать дней. Это время, за которое деньги оборачиваются и возвращаются к вам.

В идеале между циклами не должно быть разрывов.

Формула денежного цикла – это сумма трех показателей оборачиваемости (в днях):

- оборачиваемость запасов,
- оборачиваемость дебиторской задолженности,
- оборачиваемость кредиторской задолженности.

Когда я пришла в одну компанию, то делала вот такой консалтинг. Мы выявили, что оборачиваемость данной компании

равна семидесяти дням. Но поставщик дает отсрочку платежа на тридцать дней.

Вот, например, вы взяли сырье на тридцать дней. В течение тридцати дней произвели продукцию и продали.

Но оборачиваемость данной компании составляла тридцать дней. И поэтому возникали постоянные кассовые разрывы.

К чему это приводит? Как минимум к тому, что не удастся вовремя выплатить зарплату.

Что нужно делать в этом случае, если все равно денежный цикл семьдесят дней? Договориться с поставщиком так, чтобы не было кассовых разрывов.

И когда мы идем на эту беседу, здесь уже пригодятся навыки дипломата. Если поставщик соглашается – мы дальше с ним работаем. Если нет – находим другого поставщика, который дает отсрочку платежа на семьдесят дней.

Но цель-то – сократить денежный цикл компании. И мы берем отсрочку платежа для компании в девяносто дней.

Кстати, многие компании в Казахстане практикуют эти девяносто дней. Когда мы берем отсрочку, а оборачиваемость у нас семьдесят дней, то у нас двадцать дней эти деньги лежат внутри компании.

И тогда эти деньги за эти двадцать дней можно прокрутить по-другому, еще заработать сверху и оплатить поставщику. Вы в двойной прибыли, поэтому уметь считать оборачиваемость важно в любом бизнесе.

Также есть отсрочка платежа для покупателей. Ее нужно учитывать.

Ваша цель – сокращать денежный цикл. Вы можете, исходя из него, прогнозировать работу с поставщиками и покупателями, а также с кредиторами. И тогда у вас не будет кассовых разрывов.

И еще один важный момент. Не все понимают, что такое себестоимость и маржа.

Я часто слышу мнение, что, например, я продал(а), грубо говоря, фломастер, который стоит сто тенге, и все эти сто тенге мои.

На самом деле это не так. Давайте разберемся в процессе и терминах.

Любой продукт у нас производится где-либо. Например, в цехе. Мы несем расходы на:

- материалы,
- электричество,
- коммунальные услуги,
- обслуживание оборудования,
- аренду.

Всё это – еще не полная себестоимость произведенной продукции, а только цеховая себестоимость.

Есть еще производственная себестоимость. В нее могут входить:

- канцелярские товары,
- зарплата сотрудников,
- общехозяйственные затраты компании.

Затем добавьте туда еще ряд затрат:

- упаковка,

- реализация,
- реклама.

Все эти списки не полные, а условные.

В итоге мы получаем полную себестоимость. Если вы разделите эту сумму на количество товаров, то получите себестоимость одной единицы продукции. Реализовав товары по такой цене, вы выйдете в ноль.

Чтобы бизнес принес какие-либо доходы, то к себестоимости нужно будет добавить некоторую наценку. Вот эта разница между абсолютной ценой производства и ценником продажи и будет являться **маржей**.

В производственном бизнесе маржа составляет 5–10 %, 10 % – это вообще здорово.

Если же мы говорим про покупку и продажи, то есть, например, дистрибьюторский бизнес, 20–40 % – это тоже отлично.

Если мы говорим про услуги, то там маржа где-то около 50 %, возможно, 50–70 %. Но эта маржа будет уменьшаться за счет больших административных затрат. Поэтому четко понимайте, что и насколько маржинально.

В производственном бизнесе, для того чтобы побольше заработать, идут на объемы. То есть, чем больше ты произвел, тем ты больше заработал.

В перепродажах примерно так же: чем больше ты купил, тем больше ты заработал.

Если в услугах – то чем больше ты сделал, тем больше ты заработал.

Значит, прибыльность компании также можно просчитать. Есть валовая прибыль. Важно понимать разницу между валовой прибылью и чистой прибылью.

Валовая прибыль – это доход минус производственная себестоимость.

Многие компании дают бонусы своим сотрудникам от валовой прибыли. Валовая прибыль минус операционные расходы равно **операционная прибыль**.

В операционной прибыли лежат бонусы директоров.

Чистая прибыль – это операционная прибыль минус налоги.

От чистой прибыли получают дивиденды собственники бизнеса. Поэтому здесь нужно четко понимать, в чем разница.

CVP-анализ

Для того чтобы проводить эффективный анализ прибыльности бизнеса, рекомендуют применять CVP-анализ (Cast Value Profit – затраты, объем, прибыль). Это анализ затрат, который основывается на идее о том, что доход, объем производства, прибыль и затраты находятся в тесной взаимосвязи.

Благодаря данному инструменту удастся эффективно осуществлять управленческий контроль и планирование.

CVP-анализ можно использовать для составления плана продаж. Благодаря этому виду анализа можно выяснить, как на выручку повлияют изменения:

- количества проданной продукции,
- цены продажи,

- структуры ассортимента,
- постоянных затрат,
- переменных затрат на единицу продукции.

Мы можем получить представление о том, какую работу необходимо совершить, чтобы выйти на ноль, то есть получить точку безубыточности.

Варьируя показатели затрат и объема продаж, мы получаем значения прогнозируемой прибыли. Соответственно, вы всегда будете иметь представление о том, сколько потенциально можете заработать и в какой срок ваши вложения могут окупиться.

Согласитесь, это намного удобнее, чем просто действовать интуитивно в надежде, что финансов окажется достаточно.

На практике это довольно просто. Допустим, у вас есть производство, которое имеет постоянные затраты в виде ежемесячных платежей (аренда, зарплата и т. д.). Также есть переменные затраты на одну единицу продукции (материалы).

Для начала мы рассчитываем маржинальную прибыль на одну единицу продукции. То есть вычитаем из ее стоимости затраты на производство.

Теперь нам нужно разделить наши постоянные затраты на маржинальную прибыль с одной единицы продукции. И тогда мы узнаем, сколько товаров нужно продать в месяц, чтобы покрыть все наши затраты.

Это и будет точкой безубыточности.

Соответственно, чем меньше наша маржинальная прибыль, тем больше продукции нужно выпускать. Другими сло-

вами, чем выше ваша наценка на товар, тем быстрее вы покроете свои расходы и выйдете в плюс. И тогда доход станет не просто доходом, а принесет реальную прибыль.

Правило 50 %

Еще один нюанс, который полезно знать, – это то, куда направлять усилия в первую очередь. Есть универсальная стратегия, которая доказала свою эффективность, – правило 50 %.

- Если маржинальность бизнеса ниже 50 %, то нужно работать над снижением переменных затрат.
- Если маржинальность бизнеса выше 50 %, то следует сосредоточиться на повышении выручки.

О проблемах в бизнесе

Напоследок хочу рассказать о том, какие причины приводят к проблемам в продажах.

Ошибка 1. Работа не с той целевой аудиторией. Мы уже говорили о том, как важно иметь представление о своих клиентах. Если направить усилия в неправильную сторону, то мы столкнемся с ситуацией вроде попытки продать обогреватель жителю Центральной Африки. Товар должен быть востребован клиентами.

Ошибка 2. Работа не с той продуктовой линейкой. Не каждый продукт потенциально способен иметь широкий спрос. Даже если вам нравится ваша идея, вы должны понимать, что одни товары продаются успешнее других. Большой бизнес должен иметь большой спрос.

Ошибка 3. Акцент не на те регионы. Некоторые регионы обладают собственной спецификой. Случается и так, что в отдельных из них просто невозможно осуществить те продажи, на которые вы рассчитываете.

Ошибка 4. Слабый отдел продаж. Даже при идеально отлаженном производстве многое всё равно остается завязано на компетентности, профессионализме и замотивированности отдела продаж. Если ваша команда не справляется с возложенной на нее задачей, придется сменить ее на другую.

Ошибка 5. Слишком быстрый рост. Кажется, что рост – это всегда хорошо. Но истина заключается в том, что не каждая компания может себе его позволить.

Вы можете желать вырасти в два раза и производить колоссальный объем продукции. Однако вам необходимы и соответствующие объемы активов. Если их нет, то нет смысла ставить для себя недостижимые планки.

В амбициях кроется потенциальная опасность. Резкий скачок приведет к неблагоприятным последствиям.

И помните, что всегда есть выход. Среди моих клиентов имелаась одна компания, которая оказывала спортивно-оздоровительные услуги. Они никак не могли реализовать план продаж и обратились за помощью.

В первую очередь мы разработали новый план продаж и прописали бизнес-процесс.

Штат сотрудников пополнился на шесть человек, а вся команда по продажам прошла обучение в нашей академии.

В довершение мы доработали систему CRM B52 и внедрили систему отчетности и мотивации KPI.

В итоге компания увеличила продажи вдвое. План продаж удалось достичь. Сотрудникам повысили зарплату со ста двадцати тысяч до трехсот пятидесяти тысяч тенге в месяц. На данный момент каждый второй житель города, где расположена данная компания, пользуется её услугами.

Домашнее задание:

1. *Посчитать маржинальность своих продуктов.*
2. *Применить CVP-анализ к своим затратам.*
3. *Внедрить управленческий финансовый учет.*
4. *Посчитать денежный цикл компании.*
5. *Сделать вывод на основе данного анализа и понять, куда вы идете, в чем заключается рентабельность вашего собственного капитала. Подумайте, выгодный ли у вас бизнес, или, возможно, вам нужно уже применить новую модель, выбрать другой товар или услугу.*

Заключение

Тема этой книги у меня созревала в течение трех лет. Именно тогда я проводила программу «Бизнес 360». Она проходила в офлайн-режиме, нон-стоп в течение четырнадцати дней, с утра до вечера.

Это был активный период. Группы набирались очень быстро, и от меня требовалось регулярно читать тренинги.

Мы разбирали все составляющие бизнеса. И многие клиенты возвращались ко мне, чтобы пройти эту программу три-четыре раза. Тогда я спросила их: «В чем дело? Почему вы приходите обратно?»

Они ответили: «Айнур, мы прослушали Ваш тренинг, но еще не успели внедрить всё», а затем следовала фраза: «Айнур, когда Вы напишете книгу, чтобы мы могли запомнить всю программу?»

И это действительно часто случается именно так. После тренинга запоминаешь всего 10% информации.

Как правило, это именно та информация, которая зацепила тебя сейчас. И огромное количество материалов просто проходит мимо слушателей.

Всё больше и чаще ко мне обращались с просьбами написать книгу. Встречались даже те, кто обещал купить ее раньше других, едва мой труд появится в продаже.

И это очень удобный ход, ведь к знаниям, которые собраны под одной обложкой, можно возвращаться снова и снова.

Но понимать – одно, а сделать – другое. Я даже поспорила тогда с одним из учеников на \$5000, что напишу эту книгу, и проиграла. Видимо, еще просто не созрела для книги, поэтому и не написала ни строчки. Мне не доставало уверенности, что эти знания подходят каждому.

Но, пройдя весь путь, как Опра говорит: «Десять тысяч часов практики», личных консультаций и тренингов, я могу сказать, что теперь настало то самое время.

Моя главная цель заключалась в том, чтобы каждый читатель нашел в этой книге ответы на свои вопросы и регулярно использовал бы ее в качестве эффективного руководства.

К ней следует именно возвращаться, потому что, прочитав один раз, всё понять невозможно.

Я считаю, что читателю будет полезно возвращаться к определенным главам всякий раз, как он столкнется с новыми вопросами в бизнесе. А они обязательно возникнут. Например, не действует система мотивации. Значит, можно изучить, как и куда двигать ее дальше.

Моя книга – это альтернатива живому консультанту, который готов дать важную подсказку в момент затруднения.

Сама я тоже вынесла немало по ходу этой работы. Я изменилась. В первую очередь – внутри. Хотя, если честно, даже мой имидж за это время поменялся. Я прошла много тренингов и сейчас продолжаю ставить перед собой цели. Одна из них – поделиться этой книгой с огромным кругом читателей так, чтобы она не просто пролежала на полке, а чтобы люди действительно использовали ее в своем деле.

В своей сути эта моя работа направлена на поддержку малого и среднего бизнеса Казахстана. Меня очень беспокоит, что некоторые наши предприниматели не знают таких простых вещей, как, например, KPI и CRM. Именно поэтому я хочу внести свой вклад в развитие финансовой грамотности населения.

Пока люди всё еще с осторожностью относятся к подобному обучению. Когда я только начала читать бизнес-тренинги, генеральный директор одной компании мне сказал: «Айнур, ты не поверишь, я ни разу не был на тренингах. Я двадцать пять лет веду бизнес и думал, что все тренеры – шарлатаны».

Мой тренинг позволяет людям открыть для себя что-то новое. И я очень рада этому.

Напоследок хочу дать совет своим читателям: никогда не останавливайтесь в развитии! В природе всё всегда растет, а когда рост останавливается, приходит смерть.

Движение, деятельность – это возможность всегда оставаться молодыми. И развитие – одна из форм движения.

Очень важно и полезно развиваться, стимулировать мышление, стремиться к масштабным результатам и достигать их.

Ни одна книга и ни один тренинг не могут обеспечить вам окончательного успеха. Последние двенадцать лет жизни я нахожусь в постоянном обучении. Слушаю аудиокниги в машине, участвую в онлайн-марафонах, прохожу тренинги.

Я рекомендую каждый раз перед сном спрашивать себя: «Что я сегодня узнал новое?», и если вам есть что ответить, ваш день прошел не зря. Я считаю, что без этого никак. Это наращивает вашу энергию, потому что она всегда там, где наш фокус внимания.

Не держите фокус внимания на проблемах и кризисах. Делайте акцент на позитиве и своих возможностях. Не забывайте о благодарности к миру за то, что у вас есть. Как мы, казахи, говорим: «шукир». Наслаждайтесь текущим моментом и всегда говорите себе, что у вас всего достаточно.

Когда говоришь себе: «У меня достаточно денег, я благодарен Всевышнему за тот хлеб и тот воздух, что есть в моем распоряжении», – ты притягиваешь в жизнь лучшее. Не кормите проблемы своим вниманием. Забудьте про жалобы на то, что вы устали или вам трудно. Просто радуйтесь тому, что у вас есть всё хорошее, включая работу, которая приносит доход.

Если вы прислушаетесь к этому совету, ваша жизнь может измениться в разы. И изменится она к лучшему!

Дорогой читатель, если тебе понравилась моя книга, прошу прислать свой отзыв на почту. Самые лучшие отзывы примут участие в конкурсе «Бесплатный модуль программы с шабло-

нами документов». Следите за новостями на моей странице в Instagram.



Сканируйте QR код и оставляйте отзывы

Приглашение на живые тренинги

Ни одно дело нельзя выполнить качественно, если не иметь представления о том, как им заниматься. Особенно все мы опасаемся без должных знаний ввязываться в важные и ответственные дела.

При этом многие люди не задумываются о том, что обращение с деньгами тоже требует определенных знаний, если мы хотим реального финансового благополучия.

В прогрессивных странах уже давно наряду с обычной грамотностью граждане обучаются грамотности финансовой. Ведь деньги – это ресурс, который каждый смог бы приумножить, если бы выделил достаточное время на обучение.

Никто не говорит о том, что нужно заканчивать бизнес-факультеты, но хотя бы базовые знания необходимы каждому из нас.

А если же мы говорим о тех, кто решил заняться предпринимательством, то в таком серьезном и рискованном деле и

вовсе было бы странно обходиться без компетентного водителя.

На своих тренингах я помогаю людям обрести необходимый комплекс знаний для эффективной организации бизнеса, поскольку прекрасно осознаю, насколько ценна эта информация и как сложно обнаружить ее среди противоречивых источников на данную тему.

Вас и ваши цели отделяет лишь одно препятствие – отсутствие представления о том, как же следует действовать правильно. Но это препятствие несложно преодолеть.

Сотрудничество с нашей компанией способно в значительной степени изменить ваш стиль работы. Мы даем возможность вам не только сделать так, чтобы бизнес работал эффективно, но и делегировать большую часть работы квалифицированным специалистам.

Довольно скоро вы сможете чаще проводить время в свое удовольствие, пока ответственная команда ведет ваше дело к успеху.

Основной наш продукт называется «Консалтинг отдела продаж». Это минимум трехмесячный проект. Идея заключается в том, что наш эксперт проводит несколько месяцев в вашей компании, полностью выстраивая работу отдела продаж:

- полное написание стратегии,
- разработка системы отчетности,
- разработка системы мотивации KPI, HR-системы,
- подбор персонала,

- обучение команды тому, как выполнять показатели, проводить встречи, делать эффективные продажи и др.

Также мы предлагаем программу для руководителя – «Бизнес 360». Это месячный курс для управленцев, который направлен на то, чтобы уложить в голове у руководителей полное представление о том, как происходит работа отдела продаж. При этом мы рассматриваем всё – от стратегии до мотивации, от маркетинга до подбора персонала.

Третий наш продукт – месячный курс для менеджеров по продажам «Академия высоких продаж». В нем ученики проходят десять модулей, в которых они узнают, что такое клиенто-ориентированность, как выявлять потребности, как работать с возражениями и многое другое. Мы помогаем понять саму психологию продаж.

По завершении любого обучения мы проводим аттестацию, чтобы оценить уровень подготовки специалиста. Кроме того, мы можем провести аттестацию отдельно для любого сотрудника, чтобы получить представление о его возможностях.

Мы проводим живые встречи с руководителями, по результатам которых даем рекомендации о том, как повысить эффективность бизнеса, над какими ошибками работать, что улучшить и т. д.

Обратившись к нам, любой наш клиент может быть уверен в том, что мы выявим его потребности и подберем наиболее подходящий продукт, по которому и будем работать.

Дорогой читатель, если вы заинтересованы в том, чтобы укрепить свое благосостояние и освоить работающие методы

управления бизнесом, то я приглашаю вас на консультации, которые проводит **Business Growth Center**. Профессиональные эксперты по организации бизнеса ждут вас!



*Переходите по ссылке на сайт www.bgc.kz
и оставляйте заявку на консультацию*

Список рекомендуемой литературы и фильмов

Книги:

- 1) «Атлант расправил плечи», Айн Рэнд.
- 2) «Договориться можно обо всём! Как добиваться максимума в любых переговорах», Гэвин Кеннеди.
- 3) «Думай и богатей», Наполеон Хилл.
- 4) «Думай медленно, решай быстро», Даниел Канеман.
- 5) «Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний», Масааки Имаи.
- 6) «Как продать что угодно кому угодно» Джо Джирард, Стенли Х. Браун, Саймон Дж. Браун.
- 7) «НИ СЫ», Джен Синсеро.
- 8) «Номер 1. Как стать лучшим в том, что ты делаешь», Игорь Манн.
- 9) «От хорошего к великому», Джим Коллинз.
- 10) «Подсознание может всё!», Джон Кехо.

11) «Поток. Психология оптимального переживания», Михай Чиксентмихайи.

12) «Психология влияния», Роберт Чалдини.

13) «СПИН-продажи», Нил Рекхем.

14) «Цель. Процесс непрерывного совершенствования», Элия М. Гольдратт и Джеф Кокс.

15) «45 татуировок продавана. Правила для тех, кто продаёт и управляет продажами», Максим Батырев (Комбат).

Фильмы:

1) «Американцы» (англ. Glengarry Glen Ross, 1992). Режиссер: Джеймс Фоули.

2) «Атлант расправил плечи» (англ. Atlas Shrugged: Part I, 2011). Режиссер: Пол Йоханссон.

3) «В погоне за счастьем» (англ. The Pursuit of Happiness, 2006). Режиссер: Габриеле Муччино.

4) «Джерри Магуайер» (англ. Jerry Maguire, 1996). Режиссер: Кэмерон Кроу.

5) «Джой» (англ. Joy, 2015). Режиссер: Дэвид О. Расселл.

6) «Здесь курят» (англ. Thank You for Smoking, 2005). Режиссер: Джейсон Райтман.

7) «Игра на понижение» (англ. The Big Short, 2015). Режиссер: Адам МакКей.

8) «Король Ричард» (англ. King Richard, 2021). Режиссер: Рейнальдо Маркус Грин.

9) «Основатель» (англ. The Founder, 2016 год). Режиссер: Джон Ли Хэнкок.

10) «Пираты Силиконовой долины» (англ. Pirates of Silicon Valley, 1999). Режиссер: Мартин Бёрк.

11) «Предел риска» (англ. Margin Call, 2011). Режиссер: Джей Си Чендор.

12) «Слишком крут для неудачи» (англ. Too Big to Fail, 2011). Режиссер: Кертис Хэнсон.

13) «Стать Уорреном Баффеттом» (англ. Becoming Warren Buffett, 2017). Режиссер: Питер У. Кунхардт.

14) «Стив Джобс» (англ. Steve Jobs, 2015). Режиссер: Дэнни Бойл.

15) «Человек, который изменил все» (англ. Moneyball, 2011). Режиссер: Беннетт Миллер.

Глоссарий

Бизнес-модель – схематичное описание взаимосвязанных бизнес-процессов компании для их анализа.

Бизнес-план – подробное описание вашего проекта с расчетами и перспективой на ближайшие несколько лет.

Брендбук – документ с полным описанием бренда.

Валовая прибыль – разница между выручкой и себестоимостью сбытой продукции или услуги.

Векселя – ценная бумага, фактически – долговая расписка компании, функционально похожая на облигацию.

Дебиторка (дебиторская задолженность) – деньги, которые должны вашей компании другие лица.

Декомпозиция – разбиение большой задачи на несколько маленьких.

Доход – денежные средства или материальные ценности, полученные в результате коммерческой деятельности.

Кассовый разрыв – временная нехватка денег на обязательные расходы.

Качественный лид – потенциальный клиент, подходящий вам по ряду критериев.

Код РАЕІ – четыре роли менеджера: производитель результатов – Р, администратор – А, предприниматель – Е и интегратор – І.

Лидогенерация – маркетинговая тактика, направленная на поиск потенциальных клиентов, выбранных по определённым признакам.

Лидоконвертация – процесс, в котором сгенерированные лиды становятся покупателями.

ЛПР – лицо, принимающее решение.

Максимизатор прибыли – набор товаров/услуг которые вы можете продать дополнительно (обычно с большой маржинальностью).

Маржа – разница между ценой и себестоимостью.

Маркетинговый план – документ, в котором описаны основные цели бизнеса и способы их достижения.

Маркетинговая стратегия – общий план действий компании для достижения устойчивого положения на рынке.

Необоротные активы – имущество, которое не используется в производственном процессе, но обеспечивает функционирование предприятия.

Облигации – ценные бумаги, долговые расписки компании перед владельцами этих облигаций.

Оборот – финансовое выражение объёма продаж, выручка.

Оборотные активы – имущество, которое используется в производственном процессе.

Отток – потеря клиентов, отсутствие покупок или платежей в течение определённого периода времени.

Пассив – совокупность всех финансовых обязательств компании.

План продаж – документ, в котором описано, сколько и в какой срок вы собираетесь заработать.

Прибыль – разница между реальным доходом и сопутствующими организационными тратами.

Приток – увеличение покупок или платежей в течение определённого периода времени.

Производственная себестоимость – совокупность всех расходов на производство продукции и хозяйственные нужды организации в расчёте на одну единицу товара.

Рентабельность продаж – отношение прибыли к выручке, важный финансовый показатель предприятия.

Семантическое ядро – слова и выражения, которые лучше всего характеризуют деятельность сайта.

Система (финансовой) отчётности – информация о финансовом положении предприятия в виде отчетных форм.

СПИН – техника, ориентированная на закрытие сделки через общение с потенциальным покупателем по определенному сценарию

Цеховая себестоимость – затраты на чистое производство продукции.

ABC-анализ – метод, позволяющий классифицировать ресурсы фирмы по степени их важности.

B2B – работа компаний друг с другом, а не с потребителями.

B2G – продажи через дилеров и дистрибьюторов.

CRM-система – программное обеспечение, помогающее контролировать все каналы коммуникаций с клиентами и автоматизировать продажи.

Cash flow – совокупность всех распределенных во времени поступлений и выплат денежных средств компании.

Customer Journey Map – визуализация вероятного хода взаимодействия пользователя с компанией.

CVP-анализ – исследование, отслеживающее взаимосвязь изменения затрат и прибыли в зависимости от изменения объема продаж или цены продажи.

D2G – категория продаж, включающая контракты, госзакупки, тендеры и др.

Dashboard – интерактивная аналитическая панель, графический интерфейс.

FMC – интеграция мобильной и виртуальной связи.

IP-телефония – технология связи с передачей голосового трафика по сетям IP.

KPI – ключевые показатели эффективности, показывающие, насколько вы близки к цели.

NPS-форма – метрика, определяющая лояльность потребителей к вашей компании.

PDCA – циклически повторяющийся процесс принятия решения, используемый в управлении качеством: планирование-действие-проверка-корректировка.

Pipeline – это форма отчетности, которая позволяет отслеживать и управлять каждой потенциальной сделкой на каждом этапе процесса продажи.

Pre-sale – комплекс мероприятий, осуществляемый продавцом до момента заключения сделки.

SWOT-анализ – метод планирования и инструмент для оценки внешних и внутренних факторов, рассматривающий сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

XYZ-анализ – метод, анализ, позволяющий произвести классификацию ресурсов компании в зависимости от характера их потребления.

Егер сіз кітапты қазақ тілінде оқығыңыз келсе,
өз ұсыныстарыңызды
поштаға жіберуді сұраймын triumfator.book@gmail.com
Сіздің пікірлеріңіз мен үшін маңызды!



Кері байланыс үшін рахмет!

If you want to read a book in English, please send your
translation suggestions
to triumfator.book@gmail.com
Your opinion is important to me!



Thank you for your feedback!

Заметки и мысли

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Заметки и мысли

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Заметки и мысли

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Заметки и мысли

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Заметки и мысли

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Заметки и мысли

This image shows a single page of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Заметки и мысли

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Заметки и мысли

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

[illegible]

АЙНУР РАХИМОВА

БИЗНЕС ТРИУМФАТОР

НАСТОЛЬНАЯ КНИГА
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Главный редактор:

Корректор:

Дизайнер:

Верстка:

Менеджер проекта:

Станислав Коваленко

Галина Шпилевая

Артур Садыков

Динара Секенова

Мадина Мурат



Что такое книжное издательство Bestsellers.kz?

Bestsellers.kz – это издательство по созданию и продвижению экспертных и корпоративных книг «под ключ». Вы приходите к нам с идеей и на выходе получаете готовую книгу в электронном и бумажном варианте. Всю работу за вас мы делаем сами. Вы получаете готовый продукт.

Что вы можете получить?

- Свою экспертную или корпоративную книгу с нуля для повышения экспертности и бренда
- Безупречно грамотные тексты, написанные в вашем стиле, без ошибок и «ляпов»
- Продающий дизайн книги с «цепляющим» названием
- Регистрация индивидуального ISBN-номера для книги и автора в книжной палате Республики Казахстан
- Полный контроль качества печати в любых тиражах
- Поставки вашей книги в крупнейшие книжные магазины и интернет-площадки
- Бестселлер, который активно продается и приводит к вам новых клиентов
- Помощь в организации презентации книги и в дальнейшем ее продвижении.

Наша задача – помочь компаниям, предпринимателям и инфобизнесменам создавать крутые книги и наполнять ими книжный рынок. Пусть мир увидит и вашу книгу! Напишите свою историю!

Чтобы понять, сможем ли мы помочь написать книгу «под ключ» именно для вас, вы можете записаться на бесплатную диагностическую консультацию на нашем сайте: <https://bestsellers.kz/>

E-mail: bestsellerskz2018@gmail.com

Instagram: [@best.sellers.kz](https://www.instagram.com/best.sellers.kz)