

Светлана Хлуднева

УПРАВЛЕНИЕ ОТДЕЛОМ ПРОДАЖ



**10 секретных технологий,
как выжать максимальные результаты
из ваших менеджеров**

Пошаговое руководство для предпринимателей и руководителей компаний

УПРАВЛЕНИЕ ОТДЕЛОМ ПРОДАЖ

10 секретных технологий, как выжать максимальные результаты из ваших менеджеров

10 практических уроков как найти, обучить, замотивировать менеджеров по продажам, построить систему управления сотрудниками и сделать свой бизнес независимым от кадров.



Оглавление

Введение	5
Почему они никогда не будут работать так, как вы этого хотите.....	5
В моем бизнесе все не так, скажете вы?.....	5
Статистика в любом случае, против вас.	6
Вы поняли, ЧТО вам нужно делать. Теперь важно понять, КАК?.....	7
Урок №1. «Системный подход к управлению персоналом, или как сделать свой бизнес независимым от кадров»	8
Сотрудники – необходимое зло?.....	8
Во сколько обходятся ваши сотрудники?.....	8
Три ключевых фактора развития компании.....	9
10 технологий успешной системы управления персоналом.....	10
Урок №2 «Система найма. Как построить кузницу кадров»	11
Основные проблемы при найме персонала.....	12
Технология поиска сотрудников.....	12
Технология отбора сотрудников.....	14
Урок №3. «Система обучения. Как поставить на поток производство профессиональных сотрудников»	16
Типовые ошибки и проблемы при обучении персонала.....	16
Внутреннее обучение сотрудников.....	16
1. <i>Инструкции и чек-листы</i>	17
2. <i>Книги продаж и книга менеджеров</i>	17
3. <i>Система наставничества</i>	18
4. <i>Видео – инструкции</i>	19
5. <i>Еженедельное обучение на планерках</i>	19
Внешнее обучение сотрудников.....	20
Урок №4 «Система планирования и прогнозирования. Как сделать продажи предсказуемыми и управляемыми»	21
Планирование – сверху вниз.....	21
1. <i>Планы продаж от рынка</i>	21
2. <i>Планы продаж от предыдущих показателей</i>	22
3. <i>Планы продаж по менеджерам</i>	22
4. <i>План на месяц - квартал - год</i>	22
Прогнозирование – снизу вверх.....	23

Урок №5 «Система материальной мотивации. Как устанавливать денежное вознаграждение для менеджеров»	24
Мифы о системе мотивации.....	24
<i>Виды мотивации</i>	25
Материальная мотивация	25
1. <i>Фикс и бонусы</i>	25
2. <i>Система мини - заданий</i>	26
Урок №6 "Деньги наше все? Или как сформировать систему нематериальной мотивации"	28
Почему деньги не мотивируют?	28
Виды нематериальной мотивации	29
Признание.....	30
Урок №7 "Система отрицательной мотивации. Или почему без кнута не обойтись"	31
Отрицательная материальная мотивация	31
Отрицательная нематериальная мотивация	32
Урок №8 "Система отчетности. Ключевые показатели продуктивности, или как контролировать выполнение сотрудниками своих обязанностей"	34
Для чего нужна отчетность?	34
Ключевые показатели продуктивности сотрудников	35
Отчетность: еженедельная, ежемесячная, ежеквартальная.....	35
Урок №9 "Система контроля. Как предотвратить воровство денег, времени и технологий"	37
Основные проблемы связанные с системой контроля.....	37
Способы контроля	38
1. <i>Видео – камеры</i>	38
2. <i>Запись разговоров</i>	38
3. <i>Выборочные проверки</i>	39
4. <i>Тайный покупатель</i>	39
5. <i>Ежедневные планерки</i>	39
6. <i>Отчеты по прогнозированию</i>	40
Урок №10 "Динамика отдела продаж. Как выжать максимум из своих менеджеров"	41
Динамика отдела продаж.....	41
Отдел продаж конвейерного типа.....	42
Плюсы отдела продаж конвейерного типа.....	43
Подарок читателям	44

Введение

Почему они никогда не будут работать так, как вы этого хотите...

Если вы управляете собственной компанией и у вас есть в подчинении сотрудники, то уверена, для вас не будет большим секретом, что большинство из них ЧИХАТЬ хотели на Вашизаботы и проблемы.

Вы, конечно, хотите построить сильный и приносящий большие доходы бизнес. И одновременно, главная мысль, которая крутится в голове ваших менеджеров – как получить от вас больше денег и привилегий и уйти пораньше с работы.

Абсолютно не секрет, что 4 из 5 сотрудников – не готовы брать ответственность за свои результаты. Они предпочитают либо имитировать бурную деятельность, либо отсиживаться, вместо того, чтобы эффективно работать. На ваш вопрос, почему в этом месяце у них снова такие низкие продажи, они будут рассказывать Вам:

- что у людей нет денег на Ваш товар,
- что у Вас слишком высокие цены,
- что сейчас не сезон, и никто ничего не покупает...

И... вы каждый месяц будете смотреть, как сквозь ваши пальцы утекают десятки и даже сотни тысяч рублей упущенной прибыли.



В моем бизнесе все не так, скажете вы?

Да, возможно.

- Возможно, вы перечитали десятки книг, послушали массу тренингов и знаете ВСЕ об «управлении персоналом» (хотя до сих пор не реализовали это в своем бизнесе);
- Возможно, вам удалось найти и собрать в одном месте адекватных продавцов (хотя они очень быстро разбегаются, получив более интересные предложения, или пытаться создать свой аналогичный бизнес).
- Возможно, именно ваши сотрудники искренне заинтересованы в росте вашей компании, любят обслуживать клиентов, и мечтают о том, чтобы ваш бизнес рос и

процветал (хотя по-прежнему, стараются уйти пораньше с работы, и не приносят тех результатов, которые вы от них ждете)...

Статистика в любом случае, против вас.

По статистике, **более 80% проблем**, с которыми сталкиваются предприниматели в России, так или иначе **связаны с персоналом и с организацией отдела продаж**. Хотите проверить?

Тогда скажите, вам знакомы подобные проблемы?

- Где **найти** и как **подобрать** адекватных людей?
- Как быстро **обучить** новых менеджеров по продажам?
- Как правильно **мотивировать** сотрудников?
- Как устанавливать **заработную плату**?
- Как заставить сотрудников **работать**, а не прохлаждаться?
- Как сделать так, чтобы люди работали **не только в вашем присутствии**?
- Как **избежать ошибок** персонала, за которые платите Вы: Деньгами, Временем и Силами?
- Как перестать тратить в пустую свое время на мотивацию и **контроль бестолковых продавцов**?
- Как сделать свой бизнес **независимым** от кадров?

И ЕСЛИ Вы задаете себе хотя бы 3 из этих вопросов, и одновременно:

- ✓ Вам **надоело «разгребать завалы»**, работать в постоянном цейтноте и хаосе;
- ✓ Вы понимаете, что давно **пора взяться за персонал** и заставить их выполнять свою работу на 100%;
- ✓ Вы не довольны результатами, которые дают менеджеры, и уже давно хотите **построить грамотную систему продаж** в вашей компании...

Вы поняли, ЧТО вам нужно делать. Теперь важно понять, КАК?

В этом вам поможет Курс из 10 уроков: **«УПРАВЛЕНИЕ ОТДЕЛОМ ПРОДАЖ. 10 секретов, как выжать максимальные результаты из Ваших менеджеров».**

В виде этой книги вы получили пошаговую инструкцию, состоящую из 10 уроков, как найти, обучить, замотивировать менеджеров по продажам, построить систему управления сотрудниками и сделать свой бизнес независимым от кадров.



Изучив эту книгу, Вы получите

- ✓ Эффективную систему поиска и подбора лучшего персонала;
- ✓ Систему обучения новичков и постоянных сотрудников;
- ✓ Систему планирования и прогнозирования продаж, которая позволит сделать ваш бизнес предсказуемым и управляемым
- ✓ Систему из 4 основных видов мотивации, без которых ваши сотрудники и пальцем не пошевелят ради новых результатов;
- ✓ Систему контроля и отчетности, которые избавят вас от нерадивых работников;
- ✓ Систему управления и динамичного развития отдела продаж...

Моя цель - дать Вам инструменты **КОНТРОЛЯ и УПРАВЛЕНИЯ** Вашими **РЕЗУЛЬТАТАМИ** в бизнесе!

В этих уроках Вы получите **ПОШАГОВЫЙ план**, из 10 **ПРОВЕРЕННЫХ** систем и технологий. Применив эти технологии, Вы уже через месяц начнете получать качественно новые результаты в своем бизнесе:

- ✓ Перестанете испытывать "кадровый голод" и выстроите **систему найма качественного** персонала
- ✓ Сумеете добиться **высоких результатов среди продавцов** и менеджеров по продажам;
- ✓ Построите **высокоэффективный отдел продаж**, ежедневно приносящий Вам дополнительную прибыль;

Изучайте, внедряйте, создавайте работающую бизнес-систему и наслаждайтесь результатами!

Урок №1. «Системный подход к управлению персоналом, или как сделать свой бизнес независимым от кадров»

Сотрудники – необходимое зло?

Существует немало причин для недовольства. К примеру, есть случаи воровства, как времени, технологий, базы, так и денег, товара. К тому же достаточно сложно найти нормальных квалифицированных сотрудников и подобрать команду профессионалов. Некоторые предприниматели жалуются на то, что им сложно мотивировать свой персонал. Казалось бы, платишь больше денег, люди должны работать лучше, однако это наоборот приводит к отрицательным результатам.



Многие из моих клиентов очень часто жалуются на то, что им никак не удается решить проблему с персоналом: как мотивировать сотрудников, как их находить, как находить хороших менеджеров по продажам, как делать так, чтобы они выполняли то, что от них требуется, как делать так, чтобы они приносили максимальные деньги.

Прежде чем продолжать, давайте с вами сделаем небольшое упражнение и посчитаем, сколько может стоить наш сотрудник. Распространенное и ошибочное мнение, что стоимость сотрудника – это его зарплата. Если вы посчитаете все вложения, которые вы делаете в своих сотрудников, то получится достаточно внушительная сумма.

Во сколько обходятся ваши сотрудники?

Посмотрите только на некоторые пункты списка затрат на ваших работников: зарплата, налоги, аренда рабочего места, содержание оборудования, время, которое они у вас занимают, расходы на корпоративны, на подарки и т.д. есть масса различных расходов, которые в конечном итоге складываются во внушительную сумму.

Теперь давайте считаем среднюю стоимость вашего сотрудника на конкретном примере. Возьмем среднюю зарплату в 20 000 рублей, 34% идет на налоги, какая – то часть – 1000-1500 – идет на аренду. Если делить оборудование (стол, стул, компьютер) выходит сумма в районе двух - трех тысяч рублей в месяц. Далее связь, канцелярия. Иногда не учитывают упущенную прибыль, когда сотрудник-новичок приходит к вам на работу и занимает много вашего времени или времени других сотрудников. В итоге сумма расходов на сотрудника увеличивается в разы.

Поэтому необходимо более ответственно подходить к подбору персонала, и рассматривать сотрудников не как большую семью, а как людей, которые помогают вам зарабатывать деньги. Вы вкладываете в них свое время, свои ресурсы, соответственно, они должны приносить вам гораздо больше в виде прибыли.



Одно из первых домашних заданий для вас – сесть и подсчитать, сколько денег уходит на ваших сотрудников. Не забывайте и про ваше время, потраченное на сотрудников. «Василий Иванович, я не могу сегодня, помогите!» И вы садитесь, отвлекаетесь от своих важных дел и занимаетесь вместе с ними (иногда и без них) их же работой. За это вы платите им еще и свои собственные деньги.

Поэтому посчитайте, сколько часов вы тратите на сотрудников, и сколько из ваших доходов уходит именно на них. Думаю, это будет достаточно внушительная сумма.

Три ключевых фактора развития компании

Мы прикладываем много усилий, тратим немало денег на содержание нашего персонала, а проблем не убавляется, вы не получаете желаемых результатов. Поэтому хочу предложить вам несколько иное решение того, какой должен быть подход к персоналу. Я называю его системным подходом к построению отдела продаж. Или, как сделать ваш бизнес, независимым от кадров.

Дело в том, чтобы компания развивалась вам нужно три главных вещи. Первое – это стратегические цели. Второе – это система, как таковая. Третье – это команда и люди, которые работают внутри системы и идут к этим конкретным целям.

Многие компании нередко совершают одну ошибку. Из этих трех компонентов они берут во внимание только команду и пытаются выжать из людей максимум, не используя ни стратегические цели, ни систему. Сейчас мы не будем говорить про цели – это не тема нашей книги. Здесь мы будем говорить именно про систему.

10 технологий успешной системы управления персоналом

Система складывается из отдельных составляющих, отдельных шагов. Наша серия уроков состоит из 10 частей. В каждом уроке мы рассмотрим определенную систему и узнаем, что же это за технологии и секреты, которые, как кирпичики, будут составлять систему в конечном итоге?



Наша задача - построить систему таким образом, чтоб ваша компания работала самостоятельно, автоматизировано, и не зависела от конкретных людей. Как это сделать, вы узнаете из последующих уроков. Сейчас я просто назову эти технологии. В первую очередь - это система найма. Понятно, чтобы построить эффективную систему, должен идти постоянный поток грамотных людей.

Далее – система обучения, система планирования и прогнозирования, система мотивации: материальной и нематериальной – как «в плюс», так и «в минус». Затем, систему отчетности, контроля и система управления в целом.

Все эти системы мы будем разбирать шаг за шагом, рассматривать от начала и до конца. По окончании 10 уроков у вас сложится четкое представление, что собой представляет система управления отделом продаж, и как сделать так, чтобы ваш бизнес перестал зависеть от кадров, и одновременно, вы начали получать максимум результатов в работе ваших сотрудников.

Урок №2 «Система найма. Как построить кузницу кадров»

Многие владельцы компаний хотят видеть в ряду своих сотрудников супер-профессиональных продавцов, менеджеров. Сразу встает проблема - таких хороших менеджеров найти не так просто.

Альтернативное решение – брать новичков. Но как их обучать? Ведь около 6 месяцев понадобится только для того, чтобы новички начали показывать хоть какие-то результаты. Это слишком долго. Столько сил и терпения нужно еще поискать. Вопросы обучения мы рассмотрим в следующем уроке. Здесь рассмотрим, как правильно организовать систему найма.

Если у вас будет налажен постоянный поток поиска новых сотрудников, и будут приходить качественные кадры, то, поверьте, у вас не будет проблем со страхом потерять сотрудника, когда на поиски нового абсолютно нет времени и сил.

Это как в том анекдоте, когда два лесоруба сидят и пилят дерево, долго и усердно. Третий идет мимо: «Ребят, пилу наточите!», в ответ: «Некогда вам наточить – пилить надо!». Та же самая ситуация, подчас, складывается и с наймом персонала. Некогда набирать, и нет знания, как правильно набирать, в итоге «пилят» нерадивых горе-менеджеров вместо того, чтобы искать и подбирать для себя лучших.



Основные проблемы при найме персонала

Итак, первая проблема, которая возникает при найме персонала – очень маленькие отклики на объявления. Вы даете объявления, но по ним, в лучшем случае, откликаются 3-5 человек в течение месяца. И из этих 3-5 смотреть по большому счету не на кого. Как правило, приходят неподходящие люди, а порой и полный неадекват, проверено на личном опыте.



К примеру, был случай, когда приходит человек и говорит – знаете, я хочу у вас поработать, пока нормальное что-нибудь не найду. Или приходят люди со слишком высокими запросами. «Я вот такой крутой, у меня есть высшее образование, платите мне зарплату минимум 50-60 тысяч, это минимум на что я соглашусь».

Следующая проблема – трата огромного количества времени руководителя на собеседование. Дело в том, что вы можете назначить кучу собеседований, а выйдет так, что на первое кто-то не пришел, на второе опоздал. Третий пришел, вы проговорили с ним 40 минут и время потратили в пустую, потому что человек абсолютно не тот.

И еще одна из основных проблем, с которыми сталкиваются владельцы бизнеса: вы набираете людей, все нормально, но через 2 недели вы понимаете, что все-таки это не то, что нужно, думаете «ну ладно, раз взял, пусть работает». Такой человек все равно со временем уходит, и все начинается заново...

Технология поиска сотрудников

Найм персонала действительно может занимать очень много времени. Давайте рассмотрим, каким образом обойти все эти ошибки.

В первую очередь нам нужно понять, каких людей нам нужно искать. Многие предъявляют к потенциальным сотрудникам кучу требований, хотят профессионализма высокого уровня, кучу опыта и прочее. Одновременно не особо понятно, а что же сама компания может дать человеку. Интернет наполнен стандартными объявлениями типа «ищем работника работать работу, оплата деньгами».

Получается, ситуация складывается следующим образом – когда вы открываете сайт вакансий, на вас сваливается 50 тысяч объявлений по поиску менеджера по

продажам. Название вакансии, как под копирку, «требуется менеджера по продажам». Открываете вакансию и там одно и то же - «стабильная надежная компания ищет менеджера по продажам, требование – продавать».

Что остается делать менеджерам? Перед ними огромный выбор вакансий одинакового содержания, что делать? Выбирать по зарплате! Поэтому здесь работать нужно в другом направлении.



Задание номер один этого урока – понять, кого вы хотите привлечь, написать портрет вашего будущего сотрудника - где он живет (если для вас важна территориальная близость), какой пол, это мать одиночка с тремя детьми или молодой человек 25-27 лет.

После того, как вы написали, кого вы хотите видеть в рядах вашей команды, нужно будет понять, какие ценности у этого человека. Поверьте, деньги - это далеко не все. Для разных людей важны разные факторы - кому-то важно общение, кому-то признание, кому-то карьерный рост, для кого-то важны дополнительно возможности командировок, для кого-то важно именно обучение. Напишите как можно более длинный список таких человеческих ценностей ваших будущих сотрудников.

Исходя из этих характеристик, вам нужно будет составить свое «очень вкусное» объявление. Задача – написать объявление так, как будто вы продаете работу в своей компании. Это может быть подано очень привлекательно, заманчиво, включите фантазию. Однако хочу предупредить – не нужно чересчур перегибать палку, слишком эмоциональное объявление может выглядеть как «приглашение» в сетевой маркетинг, компании MLM, и будет только отпугивать потенциальных сотрудников.

Пишите обо всем: вы гарантируете карьерный рост, обучение, дружный коллектив и т.д. Даже если пока вы не даете карьерного роста или интересного обучения, пишите об этом все равно в своих «вкусных» объявлениях, в последующих уроках вы научитесь всему этому.

Одна из подсказок для вас – сделайте пять объявлений. Или одно объявление с разными заголовками - не просто «требуется менеджер по продажам», а «ищем менеджера по продажам в развивающуюся компанию». Попробуйте 3-5 вариантов с разными вакансиями.

Например, для одного автосалона мы писали 5 вакансий, которые немного варьировались, и имели разные заголовки. В итоге, на одну вакансию было 43 отклика, на другую было 12. Что-то сработает, а что-то нет. Ваша задача отсортировать самые работающие фишки. Главное - привлечь большой поток кандидатов на рабочее место.

Технология отбора сотрудников

После того, как вы пройдете первый этап, и на ваше объявление «клянет» много людей, нужно сделать так, чтобы автоматом на все резюме, которые будут к вам присылаться, отправлялось тестовое задание. Для чего оно нужно? Вы сразу же таким образом отсеиваете всех людей, которые идут просто ради интереса.



Вы можете дать какое-то минимальное, не затратное по усилиям, небольшое задание, которое поможет вам посмотреть на личные навыки человека. Многие предприниматели ищут очень хороших профессионалов, однако хорошие профессионалы достаточно часто бывают зазвездившимися, нехорошими по личностным качествам людьми, с которыми просто сложно сработаться.

Поэтому в первую очередь нужно смотреть именно на личные качества, насколько человек пунктуален, активен, ответственен, насколько он готов работать, насколько он в принципе понимает, что вы ему даете какое-то задание, и делает то, что вы от него просите.

Возможно из 50 резюме, после тестового задания останутся 10, это нормально. Если люди не готовы выполнить небольшое задание, то вам с ними попросту не по пути. Какими могут быть тестовые задания.

К примеру, вы продаете стройматериалы. Попросите прислать вам в виде таблички 10 конкурентов из вашей сферы в вашем городе, поставьте определенный срок, за который задание должно быть выслано вам на почту (сутки, 12 часов). Дальше вы уже будете работать только с теми, кто это тестовое задание выполнил. Если люди присылают все во время, они готовы идти к вам дальше работать.

Итак, вы приглашаете этих людей на собеседование. Для сокращения затрат времени соберите сразу всех в одно время, и организуйте конкурс. Например, пригласите 5 человек, дайте им заполнить анкеты с вопросами относительно их знаний в сфере продаж, их личностных качеств и предпочтений.

Дальше – конкурс или сразу собеседование, это на ваше усмотрение. Однако конкурс поможет вам лучше рассмотреть качества ваших потенциальных сотрудников. Обращайте внимание на личные ощущения в том числе, так как если человек не нравится сразу, велика вероятность, что вы в принципе с ним не сработаетесь.

Вы видите, что из пяти человек вам подходят двое. Сделайте им предложение о работе. Если в ответ вы слышите - «не знаю, надо подумать», есть вероятность, что этот человек в конечном итоге пойдет дальше перебирать предпринимателей в поисках более высокой зарплаты.

Если оба кандидата согласны, то берите обоих. И уже через месяц можете оставить того, кто проявит себя с лучшей стороны. А второго – уволить. Кстати, увольнение – это тоже важный навык, который стоит прокачивать в себе.

Итак, сейчас ваша главная задача – написать правильное объявление, и распространить его по максимальному количеству каналов, по всем возможным газетам, интернету, на своем сайте. Далее схема проста - тестовое задание, объявление конкурса, собеседование, отбор лучших.

Если у вас возникли вопросы, как составить объявление, организовать тестовое задание, или любой другой вопрос, как внедрить технологию найма в вашу компанию, то свяжитесь со мной vip@sales2biz.ru. Мы поговорим более предметно, и поможем вам разобраться в этих вопросах.

Урок №3. «Система обучения. Как поставить на поток производство профессиональных сотрудников»

Типовые ошибки и проблемы при обучении персонала

Проводя во различных компаниях кадровые аудиты, я столкнулась с тем, что очень мало сотрудников, может 1 из 10 человек, хоть что-то читает, чем-то интересуется, не говоря уж о том, чтобы проходить какие-то дополнительные тренинги по продажам.



Например, один из моих клиентов, владелец мебельного салона, как-то сказал: «я отправлял на обучение менеджера 4 года назад, толку никакого! Она отучилась, а никакого результата». А суть в том, что обучение должно быть постоянным, регулярным. Через какое-то время результат от обучения снижается, но не от того, что обучение некачественное, а потому что людям нужна постоянная встряска.

Некоторые, в том числе и менеджеры, говорят - зачем нам что-то читать, что-то изучать. Сами понимаете, что даже одно слово, прочитанное в какой-то книге, может изменить ваш взгляд на что-то. И вы абсолютно по-другому посмотрите на свои продажи, по-другому начнете действовать, и, соответственно, придете к новым результатам.

Некоторые говорят, что технологии - это ерунда, клиенты ищут где дешевле. Возражение у клиентов лишь одно - дайте низкую цену. И никакое изучение никаких технологий нам, менеджерам, по большому счету, абсолютно не нужно. Это не совсем верный подход, поэтому давайте посмотрим, каким образом построить систему обучения в вашей компании, чтобы она была максимально эффективной, и чтобы сотрудники приносили вам максимальный результат.

Внутреннее обучение сотрудников

В первую очередь хочу разделить обучение на 2 направления - обучение сотрудников у вас должно быть внутреннее и внешнее. Внутреннее обучение сводится к определенной системе, которую вам необходимо построить.

1. Инструкции и чек-листы

Внутри компании должны быть подготовлены определенные документы, инструменты обучения. В первую очередь должны быть достаточно полно и четко прописаны функциональные обязанности каждого сотрудника. Человек должен понимать, что он делает, и многие действительно прописывают это в инструкциях.

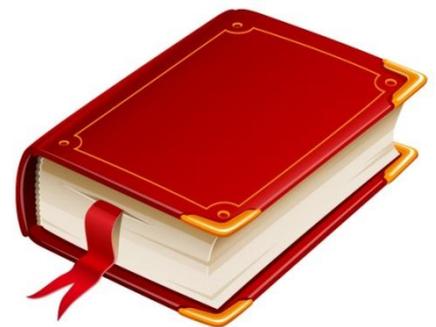


Очень важно прописать, каким именно образом человек будет выполнять свои обязанности. Если у него задача – поиск новых клиентов, тогда нужно написать, где он должен их находить, каким образом. Если вы это не держите под контролем, многие сотрудники будут выполнять работу, как хотят сами, захотели – позвонили, захотели – не позвонили. Должны быть сделаны четкие регламенты - каким образом, что делать и как делать.

Так, во многих крупных компаниях у каждого сотрудника рядом с его рабочим столом висит чек-лист, где прописано, что он должен делать ежедневно. Например, утром подготовить документы для планерки, подготовить план работ, подготовить список обзвона, обзвонить клиентов, проверить выставленные счета, проверить приходы и т.д. В идеале если и вы пропишите такие чек-листы вашим работникам.

2. Книги продаж и книга менеджеров

Следующее, что необходимо для внутреннего обучения ваших сотрудников – подготовить так называемые книги продаж и книги менеджеров. Что они из себя представляют?



Давайте начнем с «Книги менеджеров». В своей компании вы продаете определенный продукт, определенный товар или услугу. Соответственно, вы, как владелец бизнеса, лучше всего понимаете, что происходит внутри этого бизнеса, все внутренние процессы и технологии. Что-то требовать от ваших менеджеров по большому счету бесполезно, потому что они приходят, зная, что их задача - звонить и предлагать. Многие даже не стараются разузнать, какой продукт или услугу они продают.

Менеджеры могут обладать какими-то поверхностными знаниями, которых в принципе не может быть достаточно для полноценной работы. Поэтому здесь вам просто необходимо подготовить книгу менеджеров, где полностью все прописать о своем товаре - что это такое, какие его выгоды, какие его преимущества и т.д.

Однажды в кафе «Шоколадница», я видела как отбирают и тестируют официантов. Девушку там досконально проверяли на знание меню. Причем знание не только блюд из меню, но и всех ингредиентов, входящих в каждое блюдо. Когда человек хорошо знает свой товар, знает, как его выгодно преподнести, вероятность успешных продаж возрастает в разы. Этот профессионализм чувствуется сразу, сразу вызывает доверие у многих контрагентов, у многих ваших клиентов.

Итак, вся работа менеджеров сводится к двум основным направлениям: первое - они должны все знать о товаре и второе - знать все о продажах.

И эти техники и технологии продаж именно вашего товара как раз и представляют собой **«Книгу продаж»**? Соберите в одну папку все регламенты, чек – листы, документы и инструменты, помогающие эффективной работе менеджеров, продавцов.

Всегда помните, что если человеку не сказать, как надо работать, он будет работать по принципу «чем меньше работаем, тем лучше, чем раньше уйдем, тем лучше, чем позже придем, тем лучше и так далее». Есть, конечно, люди, которые хотят работать, но это скорее исключение из правил. Для многих работа - это просто способ зарабатывания денег, и лишь единицы вкладывают туда душу.

В книге продаж у менеджера должны быть все инструменты – все варианты коммерческих предложений, которые есть в вашей компании, все варианты прайсов, маркетинг китов, все варианты ответов на возражения по вашему товару (по три минимум ответа на каждое возражение). Это все должно быть в письменном виде. Если вы прослеживаете цикл заказов и на каком-то участке менеджер ведет переговоры с потенциальным клиентом, заказчиком - все это должно быть прописано.

Приведу примеры правил, которые важны для менеджеров по продажам, и которые стоит прописать в книге продаж. К примеру, когда звонит телефон, менеджер должен ответить не более, чем через три гудка. Если клиент заходит в торговый зал, то менеджер должен поймать его взгляд, и кивнуть ему, показывая, что его заметили.

3. Система наставничества

Идем дальше. Также у вас должна быть продумана система наставничества. Когда к вам приходит новый человек, хочется максимально быстро обучить его навыкам продаж. Конечно, у вас есть книга продаж, которой вы загружаете новичка. Он должен все это выучить, а в идеале, сдать своего рода экзамен и пройти аттестацию.



Далее вы можете прикрепить его к более старшему и опытному менеджеру, который покажет основные подводные камни работы с клиентами, поделится опытом. Есть смысл в первый месяц сделать нового сотрудника ассистентом старшего менеджера.

4. Видео – инструкции

Если вы проводите обучение для своих сотрудников - разбираете какое-то возражение, сложную ситуацию, запишите это на камеру, либо на диктофон и прикрепите материалы к книге продаж. Если у сотрудника возникает вопрос, он открывает видео и смотрит материалы. Вы же не тратите свое время, повторяя одно и то же по многу раз. Потом можно просто попросить новичка отчитаться по изученному материалу.



Ко всему процессу обучения нужен более деловой подход. Если у вас появятся все эти инструменты, в том числе аудио-видео материалы, наставничество, менеджеры будут более обучаемыми, и у вас будет больше инструментов воздействия на них.

Вы можете проводить аттестацию раз в три, в шесть месяцев. Предупредили – у нас будет аттестация в такой-то день, подготовьтесь. И люди будут впитывать информацию, будут намного профессиональнее и компетентнее. Они же вам будут благодарны, потому что вы поможете увеличить их продажи и, соответственно, прибыль.

5. Еженедельное обучение на планерках

Еще крайне рекомендую проводить небольшие совещания по длительности примерно на 1 час, для того, чтобы подводить итоги недели. К примеру, вы проводите такую летучку в пятницу, либо в понедельник, и в дополнение включаете в него обучение по какому-то возражению. Вводите новые скрипты, собирайте обратную связь от ваших сотрудников, и обучение будет приносить свои плоды. Это все, что касается внутреннего обучения.



Внешнее обучение сотрудников

Теперь буквально несколько слов о внешнем обучении. Наверняка вы замечали такой момент - вы постоянно находитесь внутри своей работы, внутри бизнеса, как та белка в колесе. Но стоит сменить обстановку – уехать в отпуск или в командировку на 2-3 дня, просто выхватить себя из постоянной текучки, оказаться в другом месте, у вас каким-то образом начинают приходить новые мысли, новые идеи по развитию бизнеса и т.д.



Также и для ваших сотрудников необходимо добавлять внешнее обучение. Вообще в принципе рекомендуется выписывать до 14 дней в году внешнего обучения с отрывом от производства, то есть когда ваши менеджеры на 1-2 дня выходят на обучение в другие компании. Конечно, далеко не всегда есть такая возможность. Поэтому приглашайте один – два раза в год внешних тренеров. Но все - таки рекомендую вам отправлять обучаться сотрудников в другие компании.

Выстроив такую систему, вы гораздо лучше сможете воздействовать на сотрудников, и пусть они вам больше не говорят: вы знаете, у людей нет денег, им нужно все дешевле, и сейчас не сезон для продаж. При таком подходе вы действительно настроите производство профессиональных кадров, когда вы будете сами производить своих профессионалов.

Если у вас возникли вопросы по разработке и внедрению системы обучения ваших сотрудников, то рекомендую вам воспользоваться услугой бесплатной консультации и экспресс-диагностики. Пишите свой вопрос на почту vip@sales2biz.ru, чтобы мы смогли более подробно разобраться и помочь вам в вашей ситуации.

Урок №4 «Система планирования и прогнозирования. Как сделать продажи предсказуемыми и управляемыми»

В ответ на вопрос: «А есть ли в вашей компании планирование?», многие предприниматели отвечают: «Конечно, в конце месяца мы смотрим, сколько у нас выходит...». Если вы подсчитываете результаты продаж в конце месяца, то могу сказать, что вы уже опоздали. Вы просто действуете по принципу «сколько придет, столько и хорошо». Дошли до точки безубыточности - отлично, перешагнули – вообще шикарно! Но ведь это вечное лавирование между нулем и небольшим плюсом в конечном итоге ни к чему хорошему не приведет. Поэтому, если в вашем бизнесе похожая ситуация с планированием продаж, то вам крайне важно и срочно необходимо ее в корне менять.

Если же вы занимаетесь планированием, давайте посмотрим, на сколько его можно докрутить и сделать более эффективным.

Планирование – сверху вниз

Планирование можно разделить на два вида. Непосредственно планирование, как таковое – это планирование сверху вниз. Что это значит? Это значит, что вы «спускаете» планы вниз для ваших менеджеров, а они должны их выполнять, им следовать. Второе – это прогнозирование. Это те же самые планы, только они не спускаются сверху вниз, а идут снизу вверх.



Итак, если в вашей компании уже есть планирование – отлично. Если его нет, в этом уроке я расскажу, каким образом его надо внедрять.

1. Планы продаж от рынка

В первую очередь возьмите показатели своих продаж за предыдущие три – пять лет. Конечно, рынок в России постоянно меняется. И то, что ожидается в будущем – не может быть прямым следствием того, что было. И тем не менее, у вас будет ориентир, и будет видна тенденция. Если вы не закладываете рост как минимум 20%, то года из года у вас держатся одни те же продажи, или у вас идет отрицательная тенденция. Следует бить тревогу, уже причем давно, нужно что-то менять в вашей системе. Рост рынка, плюс инфляция – это как минимум 15%. Соответственно, вам стоит закладывать более высокие планки и рост минимум на 25-30% в год.

2. Планы продаж от предыдущих показателей

Итак, что вам нужно сделать? Первое – история. Смотрите ваши показатели за прошедшие 3-5 лет. Разбейте год по месяцам и проанализируйте, какие продажи были в январе, феврале и так далее. Здесь вы можете увидеть колебания, что и будет вашим примерным графиком продаж. Исходя из этого, мы можем видеть примерное колебание рынка, когда у вас сезон, когда не сезон. Под эти показатели вы подбиваете и ваш план.

Анализируйте рынок: в какую сторону он идет, растет, развивается, какая тенденция. Дальше анализируйте клиентскую базу - с кем вы больше работаете, с кем меньше. Далее работайте с менеджерами, смотрите у кого какие результаты. Потому что в одних и тех же компаниях есть менеджеры, которые делают два миллиона, а есть, которые приносят 300-400 тысяч, из этого понятно, что одинаковые планы для всех не делаются. Это самый минимум от чего вам нужно отталкиваться.

3. Планы продаж по менеджерам

Часто, работая с разными компаниями, я сталкиваюсь и с такой проблемой, как восприятие нововведений менеджерами в штывки. С этим можете столкнуться и вы. Здесь нужен поступательный подход. Как же сделать восприятие менеджеров более лояльным? Вы можете начать внедрять эту систему прямо с сегодняшнего дня. И начать планировать следующий месяц. В первый месяц вы берете планку ровно такую, которая у вас идет стандартно. Просто для того, чтобы менеджеры увидели, что они будут сейчас работать по плану. Ставите план и условие, что его надо выполнить.

Если план за месяц выполнен, во второй месяц вы прибавляете 10%. Выполнили - отлично, нет – оставляете пока план без изменений. Три месяца они выполняют план и уже свыкаются с такой системой работы.

Однако следует знать, что планирование без мотивации не будет давать эффективного результата. Это все составляющие системы, которые должны быть взаимно поддерживающими. Как внедрить мотивацию и привязать ее к планированию, мы поговорим в следующих уроках.

4. План на месяц - квартал - год

Итак, вы отработали по плану три месяца, которые вы уже можете свести в квартал. Следовательно, можно уже давать план на три последующих месяца.

Почему важно давать план на какое-то время вперед? Менеджерам нужно давать предсказуемую картину, чтобы они понимали, что постоянно поднимать планку вы не будете (это часто вызывает возмущение в кругах персонала). Планирование предполагает, что вы и они заранее будут знать, какие планы им необходимо выполнить. То есть, если план, скажем так, слишком простой, то многие менеджеры будут делать следующие: первые две недели они будут работать активно, третью неделю закрывать хвосты, а четвертую - просто «пинать балду».

Поэтому здесь необходимо найти эту грань, чтобы было и не легко, и не тяжело. Однако работа должна быть работой. Менеджеры должны уходить усталыми, они действительно должны работать и выкладываться. Вот такая система, которую мы рассматриваем, как раз заставит их выкладываться на сто процентов.

Когда вы прошли три месяца, квартал, то вы можете спокойно садиться и планировать на год. Просчитайте план вперед по месяцам на год: какие у вас будут выручки, обороты. Разбейте все по менеджерам, по клиентам. То есть, например, предполагается, что этот крупный клиент будет делать вам столько-то прибыли, другой – столько-то, и так далее. Вы можете начать переговоры с вашими клиентами заранее – сколько, как и у кого будут продажи и поставки.

Есть еще небольшой нюанс. Если вы планируете 10 млн. за год, следовательно, 800 тысяч за месяц, то планку для менеджеров нужно завышать процентов на 10 для вашей же подстраховки. Если вы поставите в план сумму, которую вы планируете заработать, велик риск, что кто-то из менеджеров не дотянет план. Поэтому здесь важно закладывать чуть больше, чтобы выйти наверняка на запланированную сумму.

Прогнозирование – снизу вверх

Расскажу немного о прогнозировании. Когда вы спускаете план сверху вниз, а менеджер вам говорит: это не реально, эти клиенты с нами не будут работать, новых мне искать некогда... И начинаются препирания, когда владелец говорит «надо», а менеджер говорит «не хочу, не буду».



В таком случае, вы можете внедрить прогнозирование, когда продажи идут снизу вверх. Вы даете вашим сотрудникам задание, чтобы они сами посмотрели, сколько они будут делать в ближайший месяц. Надо чтобы менеджеры составили предварительный план, сколько они планируют получить денег, сколько сделок планируют закрыть в ближайший месяц и т.д..

Прогнозирование – это отчетность, которая сдается раз в неделю, на две три недели вперед, чтобы у вас была четкая картина. Вы собрали все отчеты и смотрите, что менеджер предполагает закрыть сделку с одним клиентом на 200 тысяч, со вторым – на 100 тысяч, с третьим – на 50 тысяч. Получается в сумме 350 тысяч, а вам нужно 400. Соответственно, вы начинаете работать с этими менеджером, смотреть, где есть еще ресурсы, чем вы можете помочь.

Урок №5 «Система материальной мотивации. Как устанавливать денежное вознаграждение для менеджеров»

Традиционно хочу начать с обзора типовых ошибок, которые часто допускаются в сфере материальной мотивации. Назову три основных главных ошибки. Первая - у многих предпринимателей складывается непонимание, почему, чем больше платишь, тем люди хуже работают. Как не странно, но такой вот парадокс имеет место быть.



Мифы о системе мотивации

Совсем недавно я общалась с владельцем типографии, который рассказал такую историю: «я выплатил человеку оклад, он пошел в отпуск – выплатил ему отпускные. Он женится – я ему еще на свадьбу дал денег. А после свадьбы и отпуска он возвращается и говорит – мол, извините, я увольняюсь». Вот оно не понимание. Казалось бы, чем больше человеку даешь, тем больше он должен отдавать, но это абсолютно не так – материальная мотивация сама по себе одна не работает.

Есть и абсолютно противоположный взгляд. Есть такие владельцы, которые считают, что вообще не надо платить оклад, а платить только то, что человек заработал - проценты. По логике вещей это тоже имеет свое основание, однако вместе с тем это приводит к другим последствиям.

Помните, во втором уроке мы говорили про найм и упоминали основные ценности наемных сотрудников, которых вы бы хотели привлечь? И вот одна из базовых ценностей наемных сотрудников как раз сводится к тому, чтобы иметь какую-то стабильность и надежность. Фиксированный оклад как раз для многих выражают эту стабильность. Не смотря ни на что, он получит свой оклад, которого у него хватит на необходимые вещи. Эта стабильная ставка – одна из основных ценностей, и если у вас этой ставки нет, то это приводит к большой текучке кадров. Это просто предсказуемо.

Давайте рассмотрим третью позицию, которая вытекает из этих двух. С одной стороны надо платить много, с другой платить не надо – только процент. Многие предприниматели думают, что здесь необходима только денежная мотивация. Я спешу вас обрадовать: на самом деле, существует пять основных видов мотивации, и вот в этом уроке мы рассмотрим первую из них. Однако сейчас сделаю небольшой обзор.

Виды мотивации

Мотивация бывает материальная и нематериальная, и каждая из них в свою очередь делится на положительную и отрицательную. Таким образом, у нас 4 вида мотивации. И в стороне стоит мотивация лидеров – это уже продвинутая мотивация. Сейчас мы рассмотрим положительную материальную мотивацию.

Материальная мотивация

Каким образом устанавливать процент оклада и все связанное с деньгами. Материальная мотивация складывается из трех основных элементов. Первый – фиксированная часть оклада. Это то, что вы платите сотрудникам не зависимо от того, сколько они вам принесли в этом месяце прибыли.

1. Фикс и бонусы

Здесь бывают разные подходы – кто – то ставит большой фикс и маленький процент, кто-то наоборот – маленький фикс – большой процент. Рекомендую соблюдать пропорции и придерживаться золотой середины. Ставьте 50 на 50 – не ошибетесь.



Соотношение 30% фиксированного оклада к 70% бонусов и процентов с продаж подойдет для тех менеджеров, которые активно продают. Они должны быть всегда чуть-чуть голодными. Это те люди, которые ходят на сделки и получают хороший бонус от своих продаж. Больше фикс и меньше бонус больше для тех людей, которые сидят у вас в отделе и обслуживают постоянных клиентов и не работают с новыми продажами. Обслуживать постоянных клиентов гораздо легче и поэтому здесь платить высокий процент нет смысла, здесь как раз может быть соотношение 70 фикс на 30 бонусов и процентов. Если пока не знаете, как кому поставить, ставьте 50 на 50. Это должно быть привязано к плану.

Давайте посмотрим, каким образом план и мотивация пересекаются. Если у ваших менеджеров есть личный план, соответственно есть и бонусы за личный план. К примеру, ваш менеджер должен принести в компанию в этом месяце 100 рублей. Его фикс составляет – 20 000 рублей. И есть процент. Если человек выполняет 100% плана, то он получает 100% своих бонусов. Здесь вы уже ставите бонусы либо от объема продаж, либо от объема прибыли. Если вы не зависите от поставщиков, то ставьте от продаж в том числе. Если вы сильно зависимы от товара, то ставьте от прибыли. Менеджеры должны понимать, что вы не печатаете деньги.

Допустим, поступила заявка на 2 миллиона, заказчик требует скидки. Менеджер дает 10% скидки, чтобы удержать клиента и скидывает 200 000 рублей. А сам он получает вместо 20 000 рублей бонусами за эту сделку – 18 000. Для него 2 000 не критично, он закрыл сделку и получил на две тысячи меньше, но зато получил. А компания потеряла 200 000 и это весомый вклад.

Здесь человек вместо того чтобы показать свой профессионализм, обосновывать цены, включать какие-то преимущества подвел компанию. Если человек выполняет 75% плана, то получает 75% от бонусов. Если он делает 110%, то получает 110% от бонусов. То есть если 100% бонуса это 20 000 рублей, то в первом случае он получает – 15 000р, во втором – 22 000р.

Необходимо ставить нижнюю планку где-то на уровне 75% плана. Если он сделал меньше 75%, то остался на голом окладе, теряя бонусы. Человек должен знать свой минимум. Это не подвиг, не геройство – это нормальная работа. Менеджеры должны вытягивать 150 % от плана. Это очень тяжело, но не вериться это когда 200% плана, а 150% - это максимальная мотивация. Это все просчитывалось и с точки зрения психологии и с точки зрения опыта, что в 200% люди не верят, а в 150% - да. Вам нужно по максимуму ставить коэффициент на выполнение 150% плана, для того, чтобы люди стремились и понимали, что самые большие деньги начинаются здесь. Есть минимум, есть норма, а есть максимум.

Расскажу, какие бывают бонусы. У вас будут проценты за выполнения личного плана. Плюс командный план. Если выполняется план всей компанией, то человек получает какой-то дополнительный бонус. Например, 5000рублей. Это один из вариантов мотивации. Есть и другие. Мы рассмотрели базовый. Главное что бы у человека была возможность все это самому просчитать, увидеть выгоды.

2. Система мини - заданий

Остался буквально один момент, относительно материальной мотивации. Помимо фиксированного оклада и бонусных процентов, у вас появляется еще один вид, подраздел мотивации – это мотивация за мини-задания. Например, в мае необходимо поработать над привлечением новых клиентов. В июле работаем над тем, чтобы увеличить средний чек. И так далее. Эти мини-задачи необходимо продумывать и каждый раз ставить перед своими сотрудниками и награждать за их выполнение бонусами. И разбить его на 4 части.

Ставьте в мини-задачи то, что для вас наиболее актуально. Например, для вас важно, чтобы соблюдалась трудовая дисциплина – те, кто ни разу не опоздал, приходил во время, уходил во время - вы даете дополнительный бонус. Чтобы выполнялись скрипты регламенты, поощряйте исполнительных людей. Если для вас важно чтобы менеджер вежливо обслуживал своих клиентов, поощряйте вежливость.

Каждый раз к фиксированному окладу вы прибавляете процент за выполнение плана и за выполнение мини-задачи. Человек будет видеть, что получает хороший результат, но этого результата добиться будет не просто. Результат будет, если у него будут определенные показатели, по которым он будет получать свои заслуженные деньги.



Урок №6 "Деньги наше все? Или как сформировать систему нематериальной мотивации"

Почему деньги не мотивируют?

Часто владельцы бизнесов думают, что достаточно только денег, чтобы замотивировать работника на эффективную работу. Поверьте мне, деньги мотивируют только первых 3-4 месяца, далее человек просто привыкает к этому, и у него просто угасает мотив активно продавать, особенно если у вас материальная мотивация не сильно зависит от результатов труда. Если нет нематериальной мотивации, то многие менеджеры по продажам просто начинают постепенно затухать.



Хочу предоставить вашему вниманию треугольник, который поможет вам понять, что же мотивирует людей. Выглядит он следующим образом: человек будет любить работу, держаться за нее, если присутствуют три основных условия - хорошие деньги, интересная, хорошая работа, хороший коллектив.

Самое интересное, что выполнение только двух условий из трех, уже будет способствовать эффективной работе человека. Например, вы платите хорошие деньги, и человеку нравится его работа, даже если у вас будет коллектив, где идет постоянная ругань, то человек все равно будет держаться за свою работу и выкладываться на все 100. Если человеку платить хорошие деньги и будет хороший коллектив, но он будет ненавидеть свою работу, он будет за нее также держаться. И если человеку будет нравиться работа, будет отличный коллектив, он будет работать и за маленькие деньги.

Когда я общаюсь с клиентами и спрашиваю, как у них сформирована система нематериальной мотивации, мне отвечают - «мы хвалим иногда, конечно... иногда отпуск дополнительный и т.д.». Хорошее отношение - это замечательно, однако это не система, а просто хаотичные движения, когда вы похлопали по плечу и думаете, что этого достаточно.

Я предлагаю вам сформировать систему и построить её более осознанно, подойти к этому делу систематически, с определенной долей меркантильности. Нематериальная мотивация, могу вам сказать по опыту, помогает достигать невероятных результатов.

Виды нематериальной мотивации

Существуют некоторые виды нематериальной мотивации, которые для вас будут наиболее актуальны. Например, карьерный рост – это один из факторов, который очень важен людям. Вам необходимо выстраивать пирамиду, для того, чтобы человек мог в вашей компании расти постепенно.



Очень четко выстраивают карьерную лестницу иностранные западные компании: ассистент отдела, ассистент менеджера, старший ассистент менеджера, менеджер, старший менеджер, ведущий менеджер... По мере роста внутри компании, человек проходит много ступенек, на которые он взбирается постепенно. Вы можете подводить под это аттестацию - человек сдает аттестацию, проходит ее на определенный балл, вы повышаете его. По большому счету, вы можете толком не менять обязанностей сотрудника, но давать какие-то дополнительные привилегии (плюс один день к отпуску, не такая жесткая трудовая дисциплина, как, скажем, у новичков).

Часто предприниматели возражают мне - «им нужно тогда больше платить». Нет, это не всегда так. Они будут больше получать, только если они заработают. Если у них есть отличные навыки, то они будут получать соответственно больше за счет того, что они будут приносить в компанию больше прибыли.

Второе что вам необходимо сделать, это дать возможность людям решать какие-то бытовые вопросы. К примеру, если у вас устаревает оборудование, или, допустим, меняется какая-то ручка в двери, вам это ничего не стоит, но для менеджеров будет приятно, если вы сделаете что-то для них. Они увидят, что вы стараетесь для них. Однако, могу сказать точно, что, если вы включите кондиционер, дадите им всем чашки чая, поставите бильярдный стол, они могут сесть вам на шею, свесить ножки и понукать. Как еще вы можете поощрять своих менеджеров?

Дополнительный отпуск. Если менеджер выполняет все свои планы продаж, растет, то вы можете вознаградить его дополнительными поощрениями в виде дополнительного дня к отпуску. Вы можете дать им возможность гибкого графика.

Дисциплина – когда человек справляется со своими обязанностями, выполняет все планы, тогда вы можете чуть спустить тормоза. Здесь нужно понимать, что если у вас отличные игроки, вы можете слегка ослаблять контроль, ослаблять график. Однако при малейших оплошностях стоит сразу закручивать гайки обратно.

Участие в дополнительном обучении – также отличный способ мотивации. Так вы будете давать возможность сотрудникам расти в своих доходах. Возможность участия в

конкурсах, в том числе в мини-заданиях, которые мы рассматривали в предыдущих уроках.

Вы можете сделать, к примеру, конкурс на самого лучшего менеджера. Условие может быть таким: кто в течение трех месяцев продержится номером один, тот получит бонус в качестве какого-то подарка, может быть поездки куда-то. Это отлично стимулирует.

Если у вас более 5 менеджеров по продажам, то конкурсы у вас просто обязаны быть, иначе люди начинают скисать, тухнуть, и постепенно перестают работать. Начинается отношение типа «зачем нам это все, нам это не нужно».

Вам нужно постоянно раскачивать коллектив, в том числе с помощью этих способов. Развивать бизнес в одиночку не получится, потому что у вас всего 24 часа в сутках, 2 руки, 2 ноги и 1 голова. Все равно придется делегировать какие-то обязанности. И если уж вы берете на себя ответственность и нанимаете людей, то нужно отстраивать всю эту систему, чтобы у вас было все для эффективной работы.

Признание

Еще один очень важный момент - это признание. Здесь большое поле деятельности, очень много способов, как можно поощрять сотрудников посредством признания. К примеру, доска почета. Сделаете ее у себя на сайте - вывешиваете фото с подписью «лучший менеджер такого-то месяца», его телефон, чтобы клиенты звонили непосредственно ему. Можно дать ему новых клиентов. Люди заходят и видят, что это лучший менеджер этого месяца, а это дополнительное признание. Признание должно быть. Человек должен знать, что его видят, ценят, выделяют.



Многие противятся такому способу поощрения, не понимая, зачем это нужно. По опыту могу сказать, сопротивляются именно те люди, которые не хотят расти. Они боятся, что ничего не смогут сделать, которым ничего не нужно - лишь бы их не трогали. Лучшие менеджеры, как правило, активны, они хотят, ищут, идут вперед.

Вам нужно ориентироваться именно на тех, кто хочет идти вперед, на тех, кто и будет тянуть вашу компанию. Доску почета сделайте как на сайте, так и в офисе. Например, дополнительно, если он лучший менеджер месяца, дайте ему мягкое кресло, когда все сидят на жестких стульях. Придумайте какой-то переходящий приз, который будет только у лучшего менеджера. Обязательно какая-то грамота – это все просто необходимо.

Урок №7 "Система отрицательной мотивации. Или почему без кнута не обойтись"

Главная ошибка руководителей

Положительная мотивация – отличный стимулятор продуктивной работы ваших сотрудников, но всегда важно помнить про золотую середину. Проблема в том, что очень многие руководители думают, что надо давать только плюс. Однако часто в России это действует на сотрудников развращающе. Они видят, что у вас есть что дать, и вы щедро этим делитесь, хорошо к ним относитесь, и они садятся к вам на шею, свешивают ножки и начинают понукать.



Если есть плюс, всегда должен быть равноценный минус, здесь должен соблюдаться баланс, поэтому без кнута вам ни в коем случае не обойтись. Даже если ваши сотрудники работают отлично, все равно бывают косяки, и вам необходимо показывать, что вы не довольны.

Это как с детьми. Вы наказываете их не потому, что они плохие, а для того, чтобы они чувствовали жесткую руку и знали, что у них есть определенные рамки, за которые им не следует заходить. Вспомните, ведь именно у строгих учителей вы лучше всего старались и получали лучшие оценки? Если вы ставите морковку спереди, то у вас обязательно должна быть морковка сзади.

Отрицательная материальная мотивация

Давайте посмотрим, каким образом это реализовать. Помните, у нас есть два вида мотивации – это материальная, нематериальная. Плюсы мы уже рассмотрели. Давайте рассмотрим отрицательную мотивацию и там, и там. В материальной отрицательной мотивации свой инструмент – депремирование, так как в России штрафы, как таковые, запрещены.



Мы говорили, что у менеджера есть оклад, который составляет 20 000 рублей, а остальное – это переменные части. Здесь и бонусы за выполнение плана, и процент за личный план, процент за выполнение командного плана, процент за выполнение каких-то мини-задач. Если человек все выполняет – отлично, все плюс.

К примеру, менеджерам необходимо сдавать отчетность к 18.00. Люди пропускают все мимо ушей, и в 18.00 у вас никакой отчетности. Один раз так сделали, второй, а потом вообще вас пренебрежительно будут переспрашивать: «что ты там сказал? Нам некогда, перебежешь». Поэтому, как только нет отчетности, вы их лишаете их же денег. И когда человек поймет, что за одну отчетность он потерял пятьсот рублей, за две минус 1000, в следующий раз он хорошо подумает, прежде чем что-то делать или не делать.

Отлично здесь работает система сквозных штрафов. К примеру, у вас есть, коммерческий директор, начальник отдела продаж, старший менеджер и ассистент. У них есть определенные прописанные обязанности, понятно, кто, что делает, кто, за что отвечает. Вы, как владелец, заходите и видите, что косяк у ассистента. Взымайте штраф у ассистента, например, сто рублей, у менеджера пятьсот, у начальника отдела продаж 1000 рублей, у коммерческого директора - три тысячи.

Тогда будет выработана система, и вы будете знать, что один контролирует второго, второй третьего и так далее. Соответственно, если вы нашли косяк у начальника отдела продаж, то штраф с него и директора. Это система сквозных штрафов.

Отрицательная нематериальная мотивация

Теперь давайте расскажу о нематериальной мотивации в минус. Если вы хвалите, то одновременно должны и ругать. Топовые иностранные менеджеры, которые приезжают в Россию, говорят: «Удивительно, но в России, пока не наорешь, работать не будут».



Какая еще бывает нематериальная мотивация в минус? Как только начинаются какие-то проблемы, сразу включайте более жесткий график, более жесткий контроль. Далее – сокращение отпуска. Доска позора. «Отстрел» 5-10% худших менеджеров, которые дают самые низкие результаты.

К примеру, у вас стоит выполнение плана на уровне 500 000 рублей. Менеджер все делает на достойном уровне, а потом перестает. Один месяц еще терпимо. Но если он не выполняет свой план два, три месяца - с этим менеджером, определено что-то не так. Есть повод – невыполнение своих обязанностей, значит – до свидания. У вас уже настроена система найма персонала, поэтому всегда будут люди, которые будут стоять за порогом и ждать, когда вы их возьмете.

Поэтому нематериальная мотивация – это такой же необходимый элемент системы. Все должно быть сбалансировано. Делайте материальную и нематериальную мотивацию, делайте мотивацию в плюс и в минус.

И вполне естественно, что у вас могут возникнуть вопросы по разработке и внедрению системы мотивации именно в ваш бизнес. В таком случае, рекомендую вам воспользоваться услугой бесплатной консультации и экспресс-диагностики. Сформулируйте свой вопрос и пишите мне на почту vip@sales2biz.ru. Вместе мы подумаем над вашей ситуацией и ответим на ваши вопросы.



Урок №8 "Система отчетности. Ключевые показатели продуктивности, или как контролировать выполнение сотрудниками своих обязанностей"

Для многих владельцев бизнесов ежедневная отчетность – это ненужные действия, которые поглощают время и силы, но абсолютно не приносят никаких результатов. Однако это не так. Без такого инструмента вам будет достаточно сложно управлять продажами и влиять на последующие результаты.



Для чего нужна отчетность?

Дело в том, что любой результат складывается из определенных действий. И чтобы получить другие результаты, необходимо совершить другие действия, либо те же самые, но с лучшей эффективностью. А чтобы понимать, какие действия происходят, и какая эффективность от этих действий, нужно в первую очередь вести статистику, поэтому вам так необходима отчетность.

Для чего вам нужна статистика? Чтобы вы могли видеть эффективность каждого менеджера. Например, у вас работает 5 менеджеров, вы собираете отчеты, и выясняется, что у одного, допустим, сто звонков за неделю, 10 встреч, выписано 25 коммерческих предложений, принято 15 заявок, и у него достаточно высокие показатели продаж. У второго менеджера тоже 100 звонков, 10 встреч, но результаты абсолютно противоположные. Это значит, что у первого эффективность в разы выше, чем у второго, при тех же самых действиях. Закрадывается вопрос, почему такая продуктивность, результативность, если, казалось бы, те же самые действия?

Скажу сразу, что если в вашей компании до сегодняшнего дня не велась отчетность, внедрить этот инструмент вам будет достаточно сложно, так как менеджеры начнут противиться такому нововведению. И тем не менее, начинайте это делать, и это будет одним из первых шагов на пути к неизбежному росту вашего бизнеса.

Ключевые показатели продуктивности сотрудников

Рассмотрим основные ключевые показатели продуктивности менеджеров по продажам. Ключевые показатели есть у каждого сотрудника вашей компании, будь это бухгалтер или дворник. Если это дворник, то один из показателей эффективности - чистота окружающей территории. Если это бухгалтер - сколько у него сведено отчетов, сколько ошибок в отчетах, сколько выписано штрафов для компании и прочее.

У менеджера по продажам так же есть определенные ключевые показатели это ключевые показатели продаж, продуктивности. Если у вас совершают исходящие звонки, то в первую очередь это исходящее количество звонков. Если исходящих звонков не совершают, то смотрим, каким образом они контактируют с клиентом.

Или, допустим, на выставке - сколько они обработали мимо прошедших людей. Если это входящие звонки, то считаем их. Далее смотрим, сколько из этих входящих звонков проявили интерес. Скольким из этих заинтересованных выслано коммерческих предложений, из них - сколько заявок, из заявок - сколько оплат, из этих оплат - сколько повторных оплат и т.д. Здесь мы проходим по воронке продаж, и смотрим, какие показатели у каждого конкретного менеджера на каждом этапе воронки. Это все делается в отчетности.

Отчетность: еженедельная, ежемесячная, ежеквартальная

Каким образом выглядит отчетность? По большому счету необходимо вести эти замеры ежедневно. Менеджер сделал звонок, поставил галочку в специальной отчетной таблице. В нашей компании сделано именно так - дается табличка, и если человек звонит, он каждый раз отмечает, кому звонил, что сказали и т.д. Это для тех, кто сидит только на обзвоне. Если у менеджера по продажам полный процесс совершения сделки, то, к примеру, можно сделать такой отчет - в понедельник сделано 30 звонков, входящих звонков 8, выслано коммерческих предложений 15, заявок закрыто 5, оплат 3. Вы смотрите продуктивность, из 30 человека - это 10% конверсии у конкретного менеджера.

Если вы видите, что менеджер работает по базе постоянных клиентов и процент конверсии 0, значит, он предлагает что-то не то, нужно докручивать, обучать его лучше, лучше с ним работать. Если вы ведете отчетность, вы начинаете влиять на все процессы, управлять цифрами.



Если вы измеряете показатели ежедневно, то в конечном итоге они будут сводиться в недельные цифры, в ежемесячные, в ежеквартальные. Исходя из этого, вы можете видеть, у кого какая динамика. Если вы не используете такой инструмент, как отчетность, менеджеры начинают чувствовать, что они предоставлены сами себе, и продуктивность снижается.

Поэтому, если вы сядете с самыми успешными предпринимателями и поинтересуетесь, какие ключевые показатели у их компаний, наверняка удивитесь тому, что они отлично владеют ими в каждый момент времени. Каждый успешный менеджер отлично знает свою конверсию, каждый успешный продавец знает, сколько зайдет и сколько человек купит в конечном итоге.

Здесь еще стоит отметить средний чек, это тоже один из ключевых показателей, который нужно измерять, потому что человек может делать 100 продаж, а средний чек будет 3 копейки, а другой будет делать 3 продажи, но со средним чеком в 100 рублей, и будет зарабатывать больше для вас. Поэтому будет порядок в цифрах – будет порядок с менеджерами и продажами.

Замеры ключевых показателей – это возможность для вас, как для предпринимателя, начать работать не внутри бизнеса, а над ним. Этот инструмент позволит вам начать контролировать и строить бизнес, а не крутиться как белка в колесе сам добывая все орешки и делая свою работу вместо своих подчиненных. И, как я уже не раз повторяла, любая технология, применительно к вашей ситуации, будет требовать доработки. Поэтому если у вас будут возникать вопросы по внедрению, формулируйте свой вопрос и пишите мне на почту vip@sales2biz.ru. И мы вместе подумаем над вашей ситуацией и решим ваши вопросы.

Урок №9 "Система контроля. Как предотвратить воровство денег, времени и технологий"

В рамках этого урока рассмотрим, как построить систему контроля в вашей компании так, чтобы защититься от недобросовестных сотрудников, от увода базы, воровства денег, товара и подобных неприятностей.



Основные проблемы связанные с системой контроля

Достаточно часто на моих семинарах у клиентов возникает дилемма - контроль вроде нужен, но есть доверие к людям, вера в то, что они будут вести себя правильно, и желания стоять над ними с плетками абсолютно нет. Конечно, не очень благодарное занятие быть цербером в своем собственном государстве. Однако отсутствие контроля еще как развращает людей.

Существует три причины, почему люди начинают воровать и обманывать. Первое - крайняя нужда. Когда у человека действительно все плохо, а тут есть такая возможность. Если в вашей жизни все хорошо и прекрасно, то вы не будете воровать. Однако представьте, что у вас дети голодные, нечего есть, а тут много денег, продуктов или чего-то еще. Велика вероятность того, что вы что-то возьмете. Очень многие люди честны в зависимости от обстоятельств. И если сотрудники в нужде – они начинают воровать. На их нужду вы повлиять не можете.

Также вы не можете повлиять на людей, которые считают, что предприниматели богатые, что у них куры денег не клюют, поэтому можно взять что угодно, и ничего не убудет. Иногда человек, находясь вдали от чужих глаз, думает, что его никто не видит, и просто может пойти на не самые красивые поступки. Все что вам необходимо – это контроль.

Когда в офисе клиента я провела стратегическую сессию по компании, по окончании сессии я спросила владельца - к каким выводам вы пришли? Он ответил – я понял, что их нужно контролировать. Сотрудники работают лучше, когда понимают, что за ними наблюдают, их контролируют.

Одна из самых опасных проблем – это отсутствие контроля. Сотрудники перестают выполнять свои прямые обязанности, не смотря на то, что у них прописано в

инструкциях, в регламентах, что они должны делать, как и когда. Им должно быть понятно, кто их будет контролировать, и что им будет за то, что они выполнят свои обязанности и за то, что они их не выполнят. Вот это должно четко, понятно и прозрачно.

И если вы начинаете человека депремировать, забираете какие-то привилегии, он должен понимать, что вы это делаете не просто так – вчера можно было, а сегодня нет. Нет. Человек должен понимать, что его поведение может привести к определенным последствиям.

Более того, сотрудники могут воровать. Один из моих клиентов - предприниматель жаловался, что одна из его продавщиц накручивала цены и продавала товар в два раза дороже, оставляя разницу себе. А вторая продавщица из-под полы продавала свой товар, закупая у того же поставщика. И конечно, я уже не говорю о том, как сотрудники забирают базы клиентов и уходят, открывая собственный бизнес.

Способы контроля

Ка можно контролировать сотрудников? Давайте рассмотрим основные способы, которые можно внедрить уже сейчас.

1. Видео – камеры

Первое - это видеонаблюдение. Вы можете поставить в офисе видеонаблюдение и осуществлять видео контроль. Иной раз, даже необязательно включать запись. И когда человек понимает, что за его действиями наблюдают, он уже не будет открыто заниматься неприемлемыми вещами.



2. Запись разговоров



Прослушивание телефонных звонков. Во всех крупных компаниях, когда вы звоните, вас предупреждают, что телефонный разговор записывается. Вы можете делать такие записи, а затем выборочно прослушивать менеджеров. Вы можете разработать потрясающую систему обучения, вы можете сделать книгу продаж, книгу менеджеров, написать регламенты, но опять же они не будут исполняться. Поэтому просто берете и прослушиваете в неделю несколько звонков. Если ничего не нашли – все хорошо. Если что-то нашли, то сразу начинайте включать отрицательную нематериальную мотивацию и сразу вызов на ковер.

3. Выборочные проверки

Вы можете раз в неделю или раз в месяц прийти и проверить столы сотрудников. Одна из наших клиенток заглянула в стол своего менеджера, правда уже после увольнения. Каково же было ее удивления, когда она обнаружила в ящике стола бывшей сотрудницы бумаги с предыдущей работы и из конкурентной компании. В рабочее время она занималась абсолютно другими делами. Вы можете проверять компьютеры, электронную почту. Это не запрещается. Наоборот, необходимо держать руку на пульсе.



Есть такие специальные программы, установив которые на своем экране монитора вы сможете видеть, что происходит на экранах мониторов ваших менеджеров. Таким образом, вы сразу видите, кто пасьянс раскладывает, кто в одноклассниках сидит, а кто работает.

Кстати, об одноклассниках. Необходимо сразу блокировать все соблазны ваших сотрудников. Если вы знаете, что перед отпуском ваши сотрудники проводят добрую часть недели в поисках туристических компаний, перед праздниками они сидят на сайтах, выбирая подарки, сидят в соц. сетях, то, конечно, подобные сайты нужно блокировать.

4. Тайный покупатель

Задача тайного покупателя - не только проверка менеджеров, но и в принципе проверка работы всей компании, начиная от вывески (легко ли найти на сайте номер телефона и т.д.).



Эту услугу вы можете легко заказать. Человек играет роль покупателя и отслеживает, что делается правильно, а что нет. Такую процедуру обязательно нужно делать регулярно.

Так, один из моих клиентов проводит ежемесячно обучения. И после обучения приходит тайный покупатель, а люди все равно продолжают "косячить". И это при том, что персонал проходит регулярное обучение. Представьте, что было бы, если бы они совсем не учились? В сетевых бизнесах, где уже выстроены и отлажены многие системы, есть целая система тайных покупателей, которые приходят в эти магазины, рестораны и «сканируют» по всем параметрам.

5. Ежедневные планерки

Вспомните, как начинается день в вашей компании: вместо 9.00, кто-то приходит в 9.15, кто-то к пол-десятому. Затем чай, кофе, разговоры, переключивание документов. И в

Воспользуйтесь услугой бесплатной экспресс-диагностики и получите стратегическую консультацию по развитию бизнеса



итоге получается, что к 11 часам работники начинают только раскачиваться, там уже обед и так далее. Все оттягивается и оттягивается. Люди не могут грамотно включаться в работу и распределять время для отдыха и работы.

Поэтому, если вы будете проводить для отдела продаж утренние планерки, буквально на пять - десять минут, чтобы уточнить, спросить, у кого какие основные задачи стоят, это будет заряжать ваших менеджеров с самого утра. Введите за правило еще с вечера подготавливать чек-листы для планерки.

6. Отчеты по прогнозированию

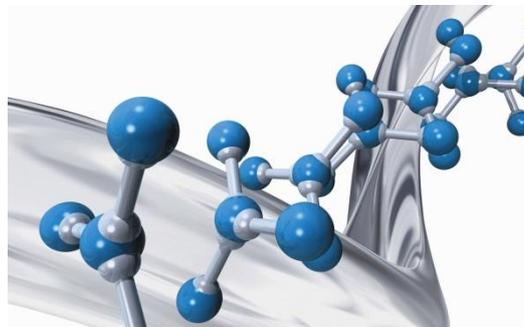


И еще один инструмент, как раз связанный с системой отчетности. Система прогнозирования завязана и на планы, и на мотивацию, и на отчетность, и на контроль. Когда менеджеры приносят вам свои будущие сделки, вы как раз можете посмотреть как идет работа, проконтролировать. Можете помочь и подсказать, а возможно и подключиться к ходу сделки, или съездить на встречу с потенциальным клиентом.

Все описанные выше вещи жизненно необходимо внедрять в виде системы. Конечно, понятно, что процесс построения любой системы требует и сил, и времени. И как любая технология, она требует «притирки» именно к вашей ситуации. Поэтому если у вас будут возникать вопросы по внедрению, формулируйте свой вопрос и пишите мне на почту vip@sales2biz.ru. И мы вместе подумаем над вашей ситуацией.

Урок №10 "Динамика отдела продаж. Как выжать максимум из своих менеджеров"

В цепочке предыдущих 9 уроков мы рассмотрели различные компоненты системы, которая в конечном итоге складывается в единую систему управления продаж, которая помогает вам без особых усилий с вашей стороны (энергетических, финансовых, временных) делать так, чтобы ваши менеджеры работали как можно более продуктивно. Мы рассматривали с вами систему планирования и прогнозирования, систему мотивации. Далее мы рассмотрели систему отчетности, систему контроля.



У многих закрадывается сомнение, что менеджеры не выдержат такой системы, многие будут сбегать. Здесь задача – выбрать самых сильных, чтобы в конечном итоге у вас сформировалась команда сильных, эффективных и продуктивных сотрудников. Для создания такой команды эта система просто необходима.

Динамика отдела продаж

При такой системе у нас складывается следующая динамика отдела продаж. Рекомендуется иметь нечетное количество людей – три, пять, семь менеджеров. Но не более семи, если больше, то отдел начинается делиться. Для определенной динамики 1-2 менеджеров будет недостаточно. Пять - на этой цифре вы уже можете проводить определенные конкурсы, что будет усиливать эффект рабочей деятельности. Например, у вас пять менеджеров по продажам. Один - самый лучший, он работает на пятерочку, эти, соответственно, на 4, 3, 2, 1. Если у вас подбирается команда качественных людей, все равно кто-то будет работать лучше, кто-то хуже.



В таком коллективе всегда будет здоровая конкуренция, где за все пряники, которые достаются лучшему, будут бороться 4 с 5, 2 с 3. 1 - это менеджеры с наихудшими показателями, которые либо сами отваливаются или, как уже говорилось, раз в полгода вы увольняете такого рода работников. Они, так или иначе, уходят. У вас же работает система найма, и на это место вы набираете двух людей. Из этих двух людей, возможно, кто-то покинет вас через месяц, а кто-то останется.

И самое интересное, он может сразу войти в тройку, стать номером три подвинув под собой номер два. Такая динамика у вас будет происходить до тех пор, пока у вас не сформируется команда из пяти отличных менеджеров. Эта система найма вам понадобится, что бы создавать следующие отделы. В одном отделе у вас будет не более семи менеджеров.

Если компания будет расти и развиваться, то делите уже по направлениям. К примеру, вы торгуете строительными материалами. У вас есть отдел, который занимается материалами для внутренней отделки, отдел внешней отделки и так далее. Задача – запустить динамику.

Отдел продаж конвейерного типа

Буквально несколько слов о динамике отдела продаж, которая будет повышать результаты менеджеров. Это отдел продаж конвейерного типа.

В чем его суть? Многие менеджеры, которые работают у вас два, три, года начинают набирать свои клиентские базы и постепенно отходят от того, чтобы звонить новым, они просто привыкли и работают по накатанной и особо не стараются. Держатся только за счет того, что у них крупные клиентские базы.



Иногда бывает, менеджер думает - зачем я делюсь клиентской базой со своим хозяином, когда я могу пойти сесть в соседний подъезд и начать сам уже с ней работать. Это связано с тем, что во многих компаниях менеджеры ведут весь процесс, от поиска клиента до закрытия сделки. Хотя весь этот процесс можно разделить на три основных этапа. При стандартном подходе – это делает один человек и соответственно, эффективность его очень низкая: и новым клиентам не звонит, и продает мало. Здесь нужно менять отдел продаж. Отдел продаж конвейерного типа – отличный вариант.

Разбивайте процесс продаж на эти три этапа - поиск новых клиентов, продажи, ведение клиентов, и ставите разных людей на эти этапы. Если у вас всего два человека, вы можете разделить обязанности так – первый занимается поиском и продажами, второй занимается только ведением. Главное – разбить весь процесс на этапы и разделить обязанности на нескольких людей. Эта модель выигрывает особенно, если в вашей компании работает уже более 5-6 менеджеров по продажам. Практически все крупные компании, так или иначе, построены по этой схеме.

Плюсы отдела продаж конвейерного типа

Какие плюсы. В первую очередь, это безопасность. Люди, которые занимаются оперативным обслуживанием клиентов, не имеют доступа к потоку новых клиентов и не занимаются продажами. Эти люди как правило уже привыкают к более спокойным продажам и становятся нацеленными уже на поддержание отношений с постоянными клиентами. Менеджеры по продажам - это как раз те люди, которые активны, умеют закрывать сделки, продавать, они не ведут постоянных клиентов. Эти люди будут вести одну-две сделки, которые далее будут передавать. И одновременно они могут быть звездными продавцами - мы круто продаем, но нам не охота просеивать рынок из потенциальных клиентов.

Поиском потенциальных людей будут заниматься как раз совершенно другие люди. Это совершенно неквалифицированный труд, можно сюда посадить студентов, ассистентов, которых вы только-только нанимаете, дать им базу и скрипт и посадить на выявление интереса, чтобы они занимались только звонками. Занимаясь только звонками, люди смогут совершать до 100 звонков в день. В итоге, повышается эффективность, вы предохраняете базу.

Итак, если вы все это сформируете в своем отделе продаж по всем правилам - и мотивацию, и отчетность, и контроль, наладите найм сотрудников, и одновременно построите такой отдел продаж конвейерного типа, то максимальные результаты будут не за горами. С этой системой вы будете гораздо меньше вкладывать и усилий, и времени, и денег. Такая система будет гораздо больше приносить, чем приносила до сих пор.

Подарок читателям

- А Вы знаете, как на самом деле обстоят дела в Вашем бизнесе?
- Работает ли бизнес на максимуме своих возможностей?
- Реальную ли информацию о компании предоставляют сотрудники?
- Эффективны ли Ваши бизнес-процессы?

Не секрет, что если бизнес функционирует со сбоями, застоями, то все это сжирает прибыль компании.

Какое же решение?

Работать над построением бизнес системы, которая позволила бы максимально увеличить эффективность и прибыльность компании.

Но очень часто руководители бизнеса не имеют представление, где реальные проблемы в бизнесе, над чем необходимо поработать в первую очередь. Или работая над следствиями не получается решить основные причины падения эффективности компании. В итоге время идет, а проблемы остаются те же самые. И они все так же поедают часть прибыли компании.

Закажите «Системный анализ бизнеса», который позволяет получить полное исследование бизнеса и компании, на предмет выявления источников поглощения прибыли.

Весь комплекс мероприятий состоит из 3 параллельно протекающих процессов:

1. Диагностика системы продаж и маркетинг
2. Организационная диагностика
3. Определение и документирование бизнес-процессов на соответствие их целям минимизации временных и денежных затрат, отсутствие задваивания (дублирования) функций, выявление лишних процессов, людей и функционала.

Только в итоге проведения данного комплекса достигается возможность полного анализа и получение достоверной информации о компании.

Почему именно такой набор действий и что в итоге это даст?

- Диагностика системы продаж и маркетинга позволяет выявить ресурсные места для увеличения продаж и прибыли компании. В рамках диагностики проводится также кадровый аудит, который позволяет выяснить профессиональную пригодность и необходимую потребность в новых навыках.
- Организационная диагностика позволяет проанализировать управленческую деятельность и управляемость компанией.
- Документирование бизнес-процессов в части производства, закупок, логистики и вспомогательных областей позволяет сразу определить дублирующие бизнес-процессы, поглощающие время и не качественные бизнес-процессы.

В итоге проведения комплексного анализа, вы получите полный отчет о выявленных проблемных, узких и ресурсных местах в бизнесе с рекомендациями и программой действий по их устранению. Следующим этапом нашего сотрудничества может быть внедрение данной программы.

Если Вам интересно увеличить прибыльность бизнеса и узнать больше о «Системном анализе бизнеса», воспользуйтесь БЕСПЛАТНОЙ услугой ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКИ для определения приоритетов работы над бизнесом. Для этого свяжитесь со мной по телефону +7 910 4042777 или пришлите заявку на электронную почту vip@sales2biz.ru

Успехов и больших продаж,

**Светлана Хлуднева,
Консалтинговый проект Sales2biz.ru – Управление продажами.**

