

Евгений Данчев

**Первая
в России
книга для
рынка обуви
и аксессуаров**

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ПО УВЕЛИЧЕНИЮ ПРОДАЖ ОБУВИ И АКСЕССУАРОВ



12+

Евгений Владимирович Данчев
Практическое руководство
по увеличению продаж
обуви и аксессуаров

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=51085885

SelfPub; 2020

ISBN 978-5-91556-584-4

Аннотация

Книга основана на многолетнем успешном, практическом опыте автора по консультированию десятков компаний как малого, так и среднего бизнеса обуви и аксессуаров. Все кейсы, приведенные в ней, являются примерами как в сложных и непростых ситуациях находить правильные решения и получать финансовый результат в условиях жесткой конкуренции.

Содержание

Вступление	4
Правильная постановка целей	7
Есть такое понятие как компоненты и факторы	13
Глава 1	15
Почему падают продажи обуви и аксессуаров?	15
Постановка диагноза вашему бизнесу	32
Глава 2	38
Система управления компанией	38
Что такое системная работа?	52
Практическое задание	57
Глава 3	58
Психология управления	58
Как отличить «хорошего руководителя-профессионала от неэффективного»?	60
Правила проведения совещаний от Евгения Данчева	73
Практическое задание	74
Глава 4	75
Мотивация персонала как главный ресурс для управления продажами	75
Конец ознакомительного фрагмента.	79

Вступление

Что меня побудило написать эту книгу?

На рынке есть достаточно литературы на тему увеличения продаж. Но она не имеет четкой привязки к рынку обуви и аксессуаров. Вы встретите много советов и рекомендаций общего характера, которые зачастую никак не вяжутся со спецификой вашей компании. В каждом бизнесе есть свои нюансы и специфические микростратегии, от которых по большей части зависит успех в бизнесе. А в книгах общего характера вы их не найдете. Поэтому я беру на себя ответственность восполнить этот пробел и готов поделиться с читателями знаниями, которые связаны непосредственно с бизнесом по продаже обуви и аксессуаров.

Все примеры и кейсы, приведенные в книге, основаны на моей практической работе в качестве бизнес-консультанта с компаниями, имеющими розничные сети по продаже обуви, сумок и аксессуаров. А обратную связь о том, как изменилась ситуация в компаниях, с которыми я работал после внедрения изменений (продажи, маркетинг, закупки, логистика), в этой книге дают собственники бизнеса и топ-менеджеры. Я прекрасно осознаю, что некоторые далеко не очевидные и на первый взгляд спорные для собственников бизнеса рекомендации могут вызвать отторжение и неприятие. Очень непросто внутри себя согласиться с тем, что то, что

ты делал раньше и давало результат, сейчас неэффективно и, возможно, даже губительно для бизнеса. По этой причине в книге достаточно много примеров того, как и что изменилось в бизнесе моих клиентов, не только с моих слов, а еще и со слов ключевых участников этих изменений – людей, которые на своем личном сенсорном опыте почувствовали и прошли все стадии на пути к более эффективной и системной работе. Не сомневаюсь, что их опыт и обратная связь помогут вам принять внутри себя необходимость и неизбежность трансформации вашего бизнеса, поскольку в условиях существующего рынка работать так, как это делали компании 5-10 лет назад, уже невозможно.

Изменения должны касаться как самих принципов управления компанией, так и затрагивать мотивацию персонала, стратегию переоценки товара, маркетинговую активность, внутреннюю и внешнюю логистику. Этот процесс достаточно сложный и небыстрый, поскольку любые изменения крайне негативно воспринимаются сотрудниками, которые заинтересованы в сохранении стабильности. Именно человеческий фактор выходит на первый план в процессе перемен, ведь в первую очередь компания – это люди. А каждый человек уникален и к нему нужен свой подход. К тому же, людям свойственно объединяться по интересам или личным симпатиям, что только добавляет сложности на этапе изменений. Но любую задачу можно решить, вопрос только в том, за какое время, с какими людьми и ресурсами и какую цену мы

готовы заплатить за это. А самое главное, должна быть мотивация для всех изменений. И я надеюсь, что если вы читаете эти строки, то мотивация у вас уже есть и ее будет достаточно для поэтапного внедрения новых технологий, описанных в этой книге.

Поскольку результаты в бизнесе зависят не столько от наличия знаний, сколько от их правильного поэтапного внедрения в практику работы компании, то после каждой главы следует практическое задание, которое вам необходимо выполнить. Главная цель этой книги – показать, какие правильные стратегии можно внедрить в компании, чтобы получать совершенно другие результаты с ростом продаж и прибыли.

Желаю удачи!

Правильная постановка целей

Возьмите лист бумаги и письменно ответьте на вопросы:

1. Что побудило меня приобрести именно эту книгу?
2. Что меня не устраивает в текущей работе бизнеса или устраивает, но это я хочу сделать лучше?
3. Чего я хочу добиться после прочтения этой книги? Какие конкретно изменения должны произойти в моем бизнесе (цели в области финансовых результатов, изменения в работе персонала, управления и т. д.)?
4. Что я как руководитель готов сделать для реализации этих изменений (делать сам и делать ежедневно в процессе изменений)?
5. Как вы поймете, что достигли тех результатов и целей, которые хотели получить? Что вы услышите, увидите, почувствуете, когда цели будут достигнуты?
6. Какое главное препятствие стоит на вашем пути и мешает двигаться вперед к вашим целям?
7. Как и когда я намерен устранить это препятствие?
8. Какие будут ваши первые шаги на пути к достижению вашей цели?

Для чего я попросил вас ответить на эти вопросы?

Когда я начинаю работать с собственниками бизнеса или

топ-менеджерами, бывает очень непросто понять, чего же на самом деле от меня хотят получить как от консультанта. Ну прямо как в мультике «Вовка в Тридевятом царстве»: «Хочу пирожного, хочу мороженого! И побыстрее!». А еще лучше – дайте мне волшебную таблетку, после которой все само как-то изменится в лучшую сторону.

Это я к тому, что почти у каждого человека есть такой идеал, мечта. Вот взмахнуть бы волшебной палочкой, и тут же все само появится! К сожалению, в бизнесе так не бывает. За любым успехом стоит 90 % упорного труда и 10 % везения или удачи. Но я бы сказал, что мысль материальна, и то, во что мы верим и к чему стремимся, при определенных условиях становится реальностью. Только эта реальность не сама формируется – ее формируют те, кто сильно хочет в нее попасть. Насколько сильно вы хотите попасть в свою реальность, как вы ее представляете? Вы хотите, как жадный раджа, просить у антилопы все больше и больше денег или имеете четкое представление, какой суммы вам будет вполне достаточно? Не всегда цели собственника связаны только с деньгами. Реже, но бывают запросы, связанные с непониманием, куда двигаться дальше: работать только в одном регионе или выходить на новые региональные рынки, развивать новые товарные сегменты или сконцентрироваться на работе в существующем. Могу вам дать подсказку. Ключ к успеху находится в ответе на вопрос № 6. Надеюсь, вы уже записали ответы на все восемь вопросов, и они у вас под рукой. То-

гда ответьте еще на один вопрос. Почему вы все еще не достигли своей цели? Например, ваша цель увеличить чистую прибыль на 50 %, почему вы все еще так и не смогли ее реализовать?

Вам не позволяет это сделать высокая конкуренция на рынке?

Покупателей в магазинах стало меньше?

Уже в начале сезона продаж новой коллекции конкуренты делают скидки, сбивая вам торговлю?

Арендная плата растет с каждым годом?

Вы снизили заработную плату и из компании ушли лучшие продавцы или менеджеры. Или что-то еще?

Сама постановка таких вопросов и поиск ответов уже разворачивают мысли в верном направлении. При этом помните следующее правило: всего небольшая часть ограничительных факторов, около 20 %, являются внешними. А большая часть, соответственно, около 80 %, зависят от компании и являются внутренними. Исходя из этого, если ваша компания все еще не показывает тот финансовый результат, который вам нужен, задайте себе вопросы о причинах такого положения дел. Очень вероятно, что ответы на них находятся в ваших взглядах на ведение бизнеса, личных привычках, убеждениях и стереотипах.

Ну и, конечно, на результаты влияет отсутствие новых

знаний, способностей и навыков.

Успешные люди начинают искать препятствия и барьеры на пути к успеху внутри себя и только потом переходят к внешнему миру. Они сначала спрашивают с себя: что я или моя команда делаем не так, создавая помехи и мешая развитию бизнеса, а возможно, и работе других сотрудников? Именно личностный фактор руководителя, его психологические установки, в 80–90 % случаев являются преградой на пути к достижению успеха.

Пример. Если вы считаете, что главная причина отсутствия роста чистой прибыли компании в высокой конкуренции на рынке, то нужно искать ответы на следующие вопросы:

Кто действительно является нашим прямым конкурентом и по каким критериям?

По каким товарным группам мы пересекаемся с основными конкурентами, а по каким нет (или частично)?

В чем мы сильнее конкурентов, а в чем уступаем им (сервис, широта ассортимента, мерчандайзинг, маркетинг, персонал, административные расходы)?

Мы знаем, что конкуренты массово уводят у нас клиентов и тому есть подтверждение? А может быть так, что это единичные случаи и трафик клиентов падает из-за снижения платежеспособности населения и общего увеличения торговых точек на рынке?

За что ценят нашу компанию наши постоянные клиенты и почему покупают именно у нас? Низкая цена? Удобные колодки и современные модели? Дополнительная гарантия? Лучшее обслуживание продавцов?

На чем одном нам нужно сконцентрироваться и улучшить это, чтобы автоматически сделать скачок во всех остальных сферах деятельности. Например, изменить качество обслуживания в торговом зале или больше закупать моделей в спортивном стиле, или изменить систему мотивации продавцов и довести коэффициент продаж постоянным клиентам до 0,5.

Этими примерами я хочу донести до вас следующее. Чтобы добиться одной амбициозной цели, достижение которой кажется нереальным, ее нужно декомпозировать на несколько небольших подцелей. И шаг за шагом двигаться к их постепенной реализации. Не раз и не два психологами проводились эксперименты, в которых участников делили на две группы. Первая группа людей получала большое ведро, а вторая – ведро и маленькую чашечку. Задача у обеих групп была одинаковая – собрать полное ведро ягод с поля.

Как вы думаете, как происходил сбор ягод в этих двух группах? В какой из групп люди собирали полное ведро быстрее? Думаю, ответ очевиден. Там, где, помимо ведра, была чашечка, результаты были гораздо лучше. Это связано с внутренней мотивацией, поскольку, собирая ягоды в ча-

шечку и быстро получая результат, человек испытывает прилив позитивных эмоций, и (что еще более важно!) он смотрит не только в свою чашечку, но и соседа. Таким образом, получается мини-соревнование. А в группе людей, где были только ведра, результат на начальном этапе сбора не особо заметен: сколько ни положи в ведро ягод, горка не растет. Таким образом мотивация на сбор ягод падала, и часть людей обычно прекращала работу, не завершив ее.

Вот так часто и в бизнесе: компания ставит перед собой цель, которая для сотрудников и собственника достаточно быстро оказывается очень удаленной и недостижимой. Мотивация со временем также снижается, и, опустив руки мысленно, все переключаются на поиск внешних факторов, которые объясняют причины неудач компании. Гораздо проще признать виновными внешние обстоятельства, чем осознавать отсутствие у себя четкого плана действий и способа его реализации.

Я намекаю на то, что достичь тех целей, которые вы хотите можно, только взяв на 100 % под свой контроль правильное мышление. Успешные люди 90 % времени говорят о решении и только 10 % о проблеме. Неуспешные, как вы понимаете, наоборот.

Есть такое понятие как компоненты и факторы

Факторы могут усиливать ваши продажи или ослаблять, но сами продажи из них не состоят. К факторам относятся экономические кризисы, уровень конкуренции, падение или рост доходов населения, а вот компоненты – это как раз то, над чем вам и стоит работать. Уровень продаж, прибыли и сама работа компании в целом как раз из них и состоят. К компонентам относятся торговая наценка, средний чек, комплексность, трафик клиентов в магазинах, доля продаж постоянными клиентами, степень удовлетворенности клиентов. Все эти показатели являются внутренними для компании, и она может и должна ими управлять, поскольку вместе взятые они влияют на оборот и прибыль компании.

Если вы поставите целью рост этих компонентов по отдельности, то это как раз и будет пошаговый план, с помощью которого можно получать в бизнесе гораздо лучшие финансовые результаты, несмотря на наличие негативных внешних факторов. Зная и понимая сильные и слабые стороны компании, осознавая какие личностные привычки, убеждения и стереотипы являются тем препятствием, которое необходимо преодолеть на пути к цели, можно говорить о вашей готовности к тем изменениям, которые ожидают вас и вашу команду. А поскольку рынок обуви за последние годы

сильно изменился, то и компании должны меняться и адаптироваться к новым реалиям. Изменения неизбежны!

Глава 1

Почему падают продажи обуви и аксессуаров?

В период бурного роста рынка обуви и аксессуаров, в 2003–2008 годах, главное было – не упустить появившуюся торговую площадь, потому что, где бы вы ни открыли магазин, с большой долей вероятности, он стал бы прибыльным. Такая ситуация была из-за того, что торговых площадей на 1 000 тыс. жителей в среднем по России было 100–150 м². А с 2014 и к концу 2019 года, в котором я пишу эту книгу, российский рынок качественных торговых центров пополнился более чем на 7 млн. квадратных метров площадей.

За счет московского рынка в России обеспечивается более 30 % нового строительства в последние несколько лет. Однако, основной ввод в строй торговых площадей идет за счет активно растущих региональных рынков.

Множество крупных региональных торговых центров будут введены в эксплуатацию до конца 2020 года, а в течение следующих трех лет прогнозируется продолжение существенных темпов роста строительства. Бум строительства торговых центров придется на города с населением от 300

тысяч человек, потому что именно они еще не были в достаточной степени насыщены качественными торговыми площадями.

Так сложилось, что основные мои клиенты, с которыми я работал или продолжаю сотрудничать, находятся не в Москве. Поэтому, работая в регионах, за последние 7 лет я своими глазами видел, как быстро меняется конкурентное окружение, растут стены строящихся торговых центров и насколько сильно падает трафик клиентов в магазинах обуви после ввода в строй новых ТЦ. Проблема многих региональных торговых центров заключается в устаревшем формате, который предусматривает отсутствие какой-либо концепции по видам товаров, принципов навигации, внешнего оформления. Иногда меня не покидает чувство, что я нахожусь на рынке: настолько сильный бывает контраст между уровнем современных торговых центров и теми, которые существуют более 10–15 лет. Думаю, не ошибусь, сказав, что часть ваших магазинов обуви приносящих хороший доход до 2014 года, сейчас не показывают тех финансовых результатов, которые вам нужны. И вы пробуете разные способы изменения ситуации в лучшую сторону. Но количество торговых площадей на 1 000 тыс. жителей в городах растет и будет продолжать расти. На данный момент в городах России с населением более 1 млн. человек в среднем 360 кв. м торговых площадей на тысячу жителей, а в городах с населением менее 1 млн. человек – 260 кв. м на тысячу жителей. А поскольку говорить

о насыщении рынков торговыми площадями еще рано и нам еще очень далеко до статистики городов западных стран, то и дальше конкуренция будет только усиливаться.

О чем же говорит эта статистика? О том, что за последние 10 лет, с момента глобального кризиса 2009 года, розничный рынок обуви и аксессуаров изменился настолько, что он уже никогда не будет таким, как в 2003–2008 годах. С тех пор количество розничных магазинов обуви в России увеличилось в отдельных регионах в несколько раз. На российский рынок зашли крупные западные сетевые магазины, которые привнесли технологии мерчандайзинга, стандарты продаж, много новых маркетинговых идей и «фишек». А демографическая ситуация в России лучше не стала, если не брать во внимание присоединение Крыма. Получается, что из-за того, что возрастает количество торговых точек, падает трафик посетителей. Кроме того, каждый открытый вашей компанией новый магазин, является конкурентом не только для других магазинов на рынке, но и магазинам вашей сети, независимо от степени удаления от них, а это только усугубляет ситуацию с трафиком клиентов.

Поэтому первая причина снижения продаж обуви – это то, что мы сейчас имеем негативный тренд на снижение трафика в салонах обуви, находящихся в торговых центрах (а тем более в отдельно стоящих магазинах).

**Залата Сергей Николаевич – директор
компании «Бароко», г. Самара.**

Результаты работы компании за 2014–2017 годы показали падение продаж обуви, поэтому необходимо было срочно многое менять в работе. На растущем рынке мы были «вау»-команда, открывали новые магазины, добавляли товар и все продавалось, но после 2014 года все настолько сильно изменилось, что старые стратегии больше не работают. Трафик клиентов в магазинах падает, и я не ожидаю его роста в 2019 году, поэтому нужно искать какое-то стратегическое решение, которое позволит компенсировать это падение.

Вторая причина, по которой продажи обуви и аксессуаров не растут или падают, заключается в том, что большинство компаний так и не перестроили свою систему управления бизнесом. Какой она была до кризиса, такой и осталась.

Однако рынок обуви настолько изменился, что просто не прощает ошибок, которые раньше были незаметны. На этапе бурного роста рынка, ключевым фактором успеха был поиск торговой точки с хорошим трафиком клиентов. Этого было достаточно для получения хорошего дохода. Для собственника важно было делать больше и быстрее, чем другие, чтобы ухватить кусок пирога побольше. Можно сказать, девизом такой работы был лозунг «чем больше действий, тем лучше». А насколько они эффективны, это уже не так важно. Главное, продолжать действия, и одно-два из десяти обязательно принесут успех.

Обычно на семинарах я спрашиваю руководителей и собственников бизнеса, как часто они делегируют своим подчиненным ключевые компетенции по управлению продажами и развитию бизнеса. Как правило, они отвечают, что активно сами включены во все основные бизнес-процессы и только они могут сделать такую работу так, чтобы она была выполнена хорошо. Любой из их подчиненных сделает эту работу гораздо хуже.

Когда у собственника 1–2 магазина, то такой стиль управления может подойти, но если у вас их 4, 5 или 10? Как управлять ими эффективно в ручном режиме? При открытии первых двух-трех магазинов, собственники бизнеса уделяют им много внимания, расставляют точки контроля, чаще там бывают лично или даже имеют кабинет или офис в одном из них. И, когда есть хорошие обороты и прибыль, кажется, что вот теперь можно масштабировать свой бизнес и открыть еще несколько точек, которые будут приносить сопоставимый доход с существующими. Но на практике, как я сказал ранее, не все точки приносят одинаковый доход. Пропроходимость покупателей в них разная, торговая площадь отличается метражом и конфигурацией, квалификация персонала сильно различается.

Стандартная ситуация, когда собственник бизнеса говорит: вот когда я сам руководил салоном «Ромашка», продажи были гораздо больше. Или: где найти такого директора салона, как Татьяна из магазина «Одуванчик». Вот если бы

у меня все такие были высококвалифицированные специалисты, то проблем с продажами на других торговых точках вообще не было бы! Говоря так, руководители делают ставку на человеческий фактор. Они связывают результаты своих продаж с компетенцией одного-двух специалистов. Но на самом деле, в любой компании, которая идет по такой схеме работы с персоналом, практически отсутствует система управления. И непонятно, как дотянуть остальных директоров до уровня Татьяны.

Почему западные компании так быстро и в большинстве случаев успешно зашли на российский рынок? Потому что у них все основные бизнес-процессы прописаны на бумаге – оцифрованы. Они вполне могут обойтись без таких супер-специалистов, как Татьяна, так как любой руководитель, даже без опыта работы, с первой недели начинает работать по четко прописанному для него регламенту, а над ним есть еще один руководитель, который контролирует соблюдение этого регламента. К сожалению, в России большинство собственников бизнеса считает, что проще найти «готового» опытного руководителя, а заниматься писаниной и бумажной работой долго и неэффективно. Вот это заблуждение и приводит к тому, что уровень руководителей в обувных салонах сильно отличается. Действительно хороших специалистов на рынке очень мало, да и работу они меняют нечасто. И кого тогда приходится брать на руководящую работу? Того, кто остался невостребованным. Так мы выбираем лучшее из по-

средственного. А это не будет способствовать росту продаж. Есть замечательная фраза:

Если вы нанимаете неподходящих людей, тогда неважно, что вы делаете и какие техники используете, какие усилия прилагаете. Это все равно ничего не изменит. Почти все ваши проблемы как руководителя либо из-за неправильного выбора, либо из-за «наследства», оставленного вам предшественником.

На рынке обуви и аксессуаров, есть компании, которые работают уже более 15–20 лет, а стиль управления у них до сих пор такой, как в первые годы их создания. Делается ставка на конкретных людей, а не на создание системы, которая будет давать стабильный результат с минимальными издержками.

Третья причина низких продаж заключается в товарном предложении компании. Если 5–7 лет назад были «хиты продаж», которые компания могла продавать не один сезон, делая повторные заказы поставщику, то сейчас очень мало моделей обуви и аксессуаров хорошо продаются даже во второй сезон. Раньше компании менее болезненно воспринимали большие остатки обуви и аксессуаров на складе, считая риски незначительными, тем более что прибыть и оборотные средства позволяли на них смотреть, как на должное. В крайнем случае на закупку новой коллекции всегда можно было или взять новый кредит, или перекредитоваться в банке. Но сейчас, в период, когда с рентабельностью, прибылью и оборотами у большинства компаний проблемы, а кредиты стали

существенно дороже и менее доступны, включилась стратегия оптимизации и экономии. Она проявляется в том, что закупают меньше и количество моделей, и количество пар обуви. Даже если закупают не меньше, а примерно на одном уровне, то как можно увеличить продажи, если количество закупаемых пар обуви не растет? Собственники бизнеса отвечают на этот вопрос так. Вот когда продажи «пойдут», а мы это увидим на цифрах, тогда и докупим товар на текущий сезон. Но каждый профессиональный закупщик обуви знает, что действительно хороший и ходовой товар нужно заказывать за несколько месяцев заранее. А товара, который можно докупить из наличия в сезон продаж, или будет ограниченное количество, или это не «хит продаж». Да и по стоимости закупки, как правило, его цена выше.

Получается закольцованный круг: нет товара – нет продаж, а без продаж товара больше не будет.

Более того, есть два очень непростых месяца в розничном бизнесе обуви и аксессуаров – февраль и март. В конце зимы всегда спрос на обувь падает, а если компания пытается еще и оптимизировать остатки своего товара, то полки в магазинах пустеют или заполнены остатками моделей одного-двух размеров. Теперь поставьте себя на место розничного покупателя. Вы приходите в магазин, вам приглянулась пара обуви, вы просите нужный вам размер, а в ответ вам говорят, что его нет. Вы тратите еще время, выбираете еще одну модель, а результат такой же. Совершенно не факт, что этот покупа-

тель захочет вернуться в этот магазин снова. Вот так компании теряют своих потенциальных и постоянных клиентов, оптимизируя свои затраты. Вы можете возразить и сказать, что в конце сезона и не может быть, чтобы все модели имели весь размерный ряд. И я соглашусь с вами. Однако, если мы говорим об оптимизации остатков, то для клиента важнее не огромный выбор моделей в зале, а наличие размера конкретной модели. Поэтому дальше в этой книге, я расскажу вам, как можно (и нужно) планировать закупки товара и управлять остатками в конце сезона.

Как собственнику бизнеса понять, есть ли проблема с ассортиментным предложением?

Если в конце сезона продаж ваши продавцы постоянно вам говорят, что им не хватает товара, но ваши цифры об остатках говорят об обратном, то, скорее всего, такая проблема есть. Просто вы смотрите на общее количество в парах и деньгах, а нужно еще оценить наличие размеров. В бизнесе по продаже обуви ассортимент нужно закупать таким образом, чтобы был разумный баланс между количеством моделей и количеством размеров. В противном случае вы будете продавать последние размеры обуви в конце сезона со значительными скидками или даже ниже себестоимости. Именно поэтому февраль и март могут быть убыточными месяцами, а не только из-за низкого спроса в эти месяцы.

Четвертая причина снижения продаж обуви и аксессуаров – это отсутствие квалифицированных продав-

цов-консультантов. Так же, как и в случае с управленцами, на уровне исполнителей в розничном бизнесе наблюдается острая нехватка кадров.

Задача найти хорошего продавца была всегда «больной темой» руководителей розничного бизнеса обуви и аксессуаров. Это было и до кризиса 2009 года, и, тем более, актуально в настоящее время. А поскольку высокая квалификация торгового персонала дает конкурентное преимущество на рынке, то навык руководителя разбираться в людях становится ключевым фактором, определяющим развитие бизнеса.

Первая проблема, с которой сталкиваются руководители, – ограниченность предложения трудовых ресурсов на рынке. Компания дает объявление о вакансии продавца, а отклик на него минимальный. Складывается такое ощущение, что людей, которые хотят зарабатывать деньги, просто нет. А если и есть, то их единицы. Как факт, руководителю приходится выбирать из того, что есть. Но для того, чтобы найти одного «хорошего» продавца, нужно отказать 7–10 кандидатам. А где их взять?

Вторая проблема возникает на этапе собеседования, когда нужно быстро понять, подходит ли кандидат для должности продавца или нет. А поскольку мало кто из руководителей компаний обладает опытом психологической оценки кандидата, то главным критерием для определения успешного кандидата становится предыдущий опыт работы, при-

чем желательно в обувном бизнесе. Однако наличие опыта у кандидата может являться как плюсом, так и минусом. Поэтому для правильной и всесторонней оценки руководителю нужно обладать навыком отличать настоящего продавца, мотивированного на результат, от человека, для которого зона комфорта превыше всего.

Третья проблема может возникнуть, когда через 1–2 месяца работы руководителю становится понятно, что принятый сотрудник не соответствует занимаемой должности и его нужно увольнять, а заменить не кем. Тем более жалко вложенных в него сил и средств.

К чему приводит то, что руководители постоянно наступают на одни и те же грабли и не решают эти три проблемы с наймом персонала?

В компании идет набор продавцов по принципу «лучшее из того, что было», так и результаты продаж соответствующие – «то густо, то пусто». Постоянная текучка кадров, рост продаж в компании существенно тормозится из-за желания сотрудников получать, а не зарабатывать деньги.

Образуется замкнутый круг. Нет продаж, потому что продавцы не продают, а заменить их не кем. И совершенно не факт, что новый продавец будет работать лучше, чем предыдущий. Часто возникает мысль «от добра добра не ищут». Отсутствует рост продаж, а у руководителя ощущение, что он работает больше всех в компании и часто выполняет работу за подчиненными.

Пятая причина снижения продаж обуви и аксессуаров – ценовые войны.

Покупатели стали более требовательные к качеству продукции, юридически грамотными, постоянно требуют скидок и манипулируют продавцами в торговом зале.

При отсутствии добавленной ценности в виде сервиса или дизайна моделей, руководители компаний начинают демпинговать цены обуви и аксессуаров, развязывая ценовые войны на рынке, которые выгодны только одному его участнику – его величеству покупателю. Если продавец не может внятно объяснить потенциальному клиенту, чем его товар отличается от конкурентов и за что он должен заплатить больше, чем в другом магазине, то ничем, кроме дополнительной скидки, он не может «перебить» ценник конкурента. Продавцы постоянно жалуются руководству, что в других магазинах скидки больше, а товар не продается, потому что он дорогой. И, поддаваясь напору такой информации, компания начинает закупать более дешевый товар и устраивать распродажи, сезонные, межсезонные, по поводу и без. Но проблема в том, что цена будет являться решающим фактором при покупке только тогда, когда продавец не сумел продемонстрировать другие достоинства товара – ценность.

А чем более дешевый товар закупает компания, тем меньше добавленной ценности для клиента он несет. И, поскольку большинство компаний на рынке начинают применять стратегию постепенного ухода в более низкий ценовой сег-

мент, все они там рано или поздно «встречаются». Вроде хотели отстроиться от конкурентов, думали, что в более низком ценовом сегменте продажи будут лучше, а оказывается, что там помимо тех, кто уже там был ранее, еще прибавились и другие компании, которые вместе с вами так же играют на понижение. Клиентов на всех, конечно, перестает хватать, поскольку аппетиты и амбиции по продажам обуви и аксессуаров у компаний большие, а реальный спрос значительно меньше. Сегменты рынка не резиновые, их не растянешь.

Классическая кривая эластичности спроса по цене говорит о том, что чем ниже цена, тем большее количество клиентов купят товар за определенный период времени. На самом деле, эта кривая в реальном бизнесе не такая, как нарисована в учебниках: она не имеет таких округлых линий и выглядит ступенчато. В главе о ценообразовании я покажу на цифрах и фактах из практики работы с несколькими компаниями по продаже обуви и аксессуаров, что цена, на самом деле, далеко не всегда является главным критерием выбора клиента.

Шестая и последняя причина низких продаж обуви и аксессуаров – чрезмерные амбиции и гордость собственников, их нерешительность, которая не позволяет быстро принимать решения и отделять от бизнеса те его части, которые мешают работать другим.

Вспомните то время, когда вы начинали свой бизнес. Безусловно, вы стартовали с открытия одного магазина. И

по мере финансовых возможностей и ваших амбициозных планов, открывали последующие магазины. Но, по прошествии определенного количества времени, начала проявляться очень интересная картина. Из всех магазинов, которые вы открывали, образовались лидеры по продажам и прибыли и, наоборот, аутсайдеры, которые работают на грани точки безубыточности или даже в убыток. Естественно, такая ситуация долго продолжаться не может, и вы вынуждены или закрывать такие магазины, или пытаться оптимизировать расходы. Первое, с чего начинают оптимизацию собственники бизнеса – это сокращение торговой площади, если такая возможность есть. Далее сокращают количество персонала, рекламный бюджет, урезают заработную плату оставшимся сотрудникам, чаще, чем из других магазинов начинают забирать товар в магазины с хорошими продажами. Если и это не помогает (а это и не может помочь в долгосрочной перспективе), то такую торговую точку рано или поздно нужно закрывать, вот только амбиции не позволяют многим собственникам признаться самому себе в том, что часть магазинов не только не работает как должна, но и наносит весомый ущерб бизнесу и приносит упущенную выгоду. Вместо того, чтобы давно закрыть такой магазин, они пытаются тянуть до последнего, придумывая отговорки для себя: такие магазины берут на себя накладные расходы центрального офиса, дополнительный ассортимент на эти магазины позволит получить скидку у поставщика товара за большой

объем. Или надеяться, что вдруг все волшебным образом изменится и магазины начнут давать прибыль. Конечно, в жизни бывают чудеса, но только я сторонник того, чтобы самостоятельно взять свою жизнь и бизнес под свой контроль, а не ждать чуда, которого может и не случиться.

Если посмотреть со стороны на то, что же такое убыточный магазин обуви и аксессуаров, то в первую очередь это замороженные ресурсы компании. Это финансы, товар, торговое оборудование, человеческие ресурсы, время руководителей на управление таким магазином. В современном бизнесе на первый план сейчас выходит такое понятие, как «упущенная выгода». К сожалению, мало кто из руководителей это понимает. Если собственник бизнеса считает, что он ничего не потерял, пока магазин работал год на грани точки безубыточности, то он очень заблуждается. Целый год ресурсы компании, которые в ряде случаев исчисляются сотнями тысяч или даже миллионами рублей не только не работали, но и обесценились. Например, ежегодная инфляция или рост коммунальных услуг. За год, как правило, потребительские цены на товары и услуги растут (конечно, и падают, но за редким исключением). А если эти деньги положить в банк и получить 7–8 % годовых в рублях, получается, что уже есть упущенная выгода. А если сюда еще прибавить время собственника и топ-менеджеров, которое они инвестировали в год работы неприбыльных магазинов, то картина уже совсем не позитивная.

Когда я начинаю в цифрах приводить такие расчеты собственникам, основываясь на статистике реальных финансовых данных компании, тогда я получаю обратную связь от них о том, сколько на самом деле компания потеряла денег, потому что не закрыла такие торговые точки. Поэтому задача собственника бизнеса – своевременно высвободить ресурсы компании и перенаправлять их вновь на развитие бизнеса. Часто на каком-то этапе развития компании перестают открывать новые магазины, потому что у них или уже нет для этого финансовых ресурсов, или явно видно, что работа существующих неэффективна. После разговоров об упущенной выгоде, им становится понятно, где взять финансовые ресурсы, в какие магазины трудоустроить торговый персонал, и как-то быстро появляются предложения по аренде для нового салона в хорошем торговом центре. Все это лишь подтверждает то, что наличие правильного анализа и четкой цели уже само по себе начинает притягивать ресурсы для ее достижения.

Подводя итоги первой главы, я хочу сказать следующее.

Я специально поставил ее в начале книги для того, чтобы вы могли провести внутреннюю самодиагностику. Это как в кабинете у врача. Правильно поставленный диагноз – первое и главное условие для быстрого лечения.

Итак, шесть причин падения продаж обуви и аксессуаров.

Снижение трафика в розничных салонах. Покупателей с каждым годом все меньше.

Ручное управление бизнесом. Зависимость от человеческого фактора. Нет системности.

Упущенная выгода по товару. Нет нужного количества размеров моделей в конце сезона продаж. Нет четкой системы закупок, привязанной к планам продаж.

Вы понимаете, что большинство ваших продавцов-консультантов работают, скорее, на выдачу товара, чем реально его продают клиентам. А других продавцов у вас нет.

Вы вынуждены вступать в ценовые войны и демпинговать. Вы осознанно уходите в более низкий по цене сегмент рынка, и у вас снижается средний чек. Увеличению продаж это не способствует.

Ваши амбиции и нерешительность дорого обходятся компании. Вы как можно дольше оттягиваете решение по закрытию убыточных торговых точек, не высвобождая большие ресурсы.

Постановка диагноза вашему бизнесу

Если вы считаете, что ваши продажи обуви и аксессуаров не растут или падают по одной или двум вышеперечисленным причинам, то у вас не так много проблем в бизнесе и вам требуется точечная корректировка работы. Я бы поставил диагноз «легкое осложнение». В дальнейших главах этой книги вы узнаете, как и что конкретно нужно изменить в вашем бизнесе, чтобы вывести его на новый уровень продаж. Я верю, что те руководители, которым больше нравится отвечать на вопросы не «что делать?», а «как делать?», получают достаточно практического материала, который я изложил в этой книге исходя из своего опыта консультанта по развитию продаж обуви и аксессуаров. Книга так и называется «Практическое руководство», что подразумевает самостоятельное внедрение изменений в бизнес. Если у вас будут возникать вопросы или вам что-то будет непонятно, вы всегда можете рассчитывать на мою помощь и обратную связь на этапе изменений или решения ваших задач. Просто напишите мне на почту w_consulting@mail.ru, и я постараюсь ответить максимально оперативно.

Если вы считаете, что причин, которые препятствуют росту ваших продаж три или четыре, то работать над изменениями вам нужно более системно. Такой диагноз можно назвать «системным сбоем». Далеко не все компании самосто-

ательно смогут устранить все эти причины. Чтобы понять, что такое система нужно выйти за ее рамки. Если сказать более простыми словами, понятными для любого руководителя, то для устранения причин требуется эксперт, который не работает в вашем бизнесе, и со стороны увидит то, чего не заметят другие, работая внутри бизнеса. Он подскажет, какие изменения нужно внедрить, какие бизнес-процессы перестроить, а, возможно, и изменить организационную структуру компании. Более того, эксперт должен разбираться в вашем бизнесе даже лучше, чем вы. Это не значит, что вам стоит отложить эту книгу и начинать поиск консультанта. Безусловно, я рекомендую ее прочитать, если вы хотите лучшего развития событий для вашего бизнеса. Но я хочу, чтобы у вас были правильные ожидания от полученных знаний.

Конечно, вы сможете улучшить работу вашей розничной сети при выполнении заданий из этой книги, потянув только за один-два ресурса, но я прекрасно понимаю, что нельзя работать над устранением только одной проблемы, нужно работать системно, в режиме многозадачности. Нельзя, например, вводить планирование продаж без параллельного изменения системы мотивации, изменения системы закупок товара и без работы над увеличением трафика клиентов. Мы можем планировать продажи, закупать больше товара, но, если количество клиентов в магазинах сокращается, а мы с этим ничего не делаем, это разрушит все наши планы и будет иметь только обратный эффект. Поэтому внимательно

читайте и применяйте, что можете сами, в своем бизнесе, но, если вы хотите быстрого прорыва в продажах, то вам необходима поддержка опытного эксперта.

Если же почти все, что написано выше о причинах низких продаж обуви и аксессуаров, про ваш бизнес, то у меня для вас две новости.

Плохая. Если вы до сих пор их самостоятельно не устранили, то с большой долей вероятности вы и далее не сможете преодолеть их самостоятельно. И, осмелюсь предположить, вас посещают мысли о закрытии бизнеса. Если накопилось столько нерешенных задач, то они уже представляют собой «снежный ком», который катит ваш бизнес в пропасть.

Хорошая новость. Из любой трудной ситуации всегда есть выход, и в данном случае вам нужен проводник, который выведет вас из нее. Воспринимайте эту книгу как дорожную карту, которую вы будете реализовывать совместно с более опытным специалистом. В 2010 году, когда я делал первые шаги в области консультирования компаний, более 80 % всех доходов я получал за проведение бизнес-тренингов для торгового персонала и руководителей. Оставшиеся 20 % доходов – за предоставление консалтинговых услуг (изменение организационной структуры и системы мотивации, разработка стандартов продаж, разработка маркетинговых программ, стимулирующих спрос, коучинг топменеджеров компании). Такой спрос на услуги был обусловлен хорошими финансовыми показателями компаний. Была прибыль, кото-

рую они готовы были инвестировать в персонал, чтобы масштабировать и развивать свой бизнес. Сегодня деньги в развитие персонала компании вкладывают очень осторожно – все поменялось с точностью до наоборот. Сейчас 80 % дохода я получаю как раз от практического консалтинга, полностью погружаясь в бизнес клиента на несколько дней в месяц.

Когда финансовое положение компании нестабильно, у собственника срабатывает инстинкт самосохранения, для которого характерна экономия на всем, и в первую очередь, на новых знаниях и навыках сотрудников. Первое, что попадает под сокращение, – отдел обучения и персонала. И только, когда ситуация становится критической, начинается поиск ресурсов не внутри компании, а во вне. Это объясняет причину, по которой более половины клиентов, с которыми я работал обращаются к эксперту по развитию бизнеса на этапе, когда все уже очень плохо и бизнес на грани банкротства или закрытия.

Arturs Lubgis, собственник розничных магазинов обуви и сумок «GABI» Латвия

Для того, чтобы внутренне быть готовым принимать все возможные изменения в бизнесе, иногда нужно упасть на дно. Когда ты понимаешь, что хуже уже не будет, даже отсутствие веры в новые способы получения результата, которые тебе дает консультант начинают восприниматься более адекватно. Если в нормальной ситуации я как собственник не воспринимал советы

консультантов и говорил себе «это не сработает», то, осознав внутри неизбежность закрытия бизнеса, мое отношение к советам со стороны изменилось. Когда я познакомился с Евгением Данчевым, я уже был внутренне готов к ним. Учитель может появиться тогда, когда ученик созрел. Только в таком случае изменения и происходят с компаниями.

Возможно, после прочтения этой главы у вас возник вопрос, зачем вообще нужна книга, в которой автор открыто говорит о том, что некоторым руководителям она не поможет самостоятельно устранить проблемы в бизнесе.

Ну во-первых, подавляющее большинство клиентов, с которыми я проводил коуч-сессии по диагностике бизнеса, отмечали, что у них не более двух-трех проблем. И именно им в первую очередь адресована эта книга. Они уж точно в состоянии самостоятельно многое изменить.

Во-вторых, это не просто книга об универсальных способах увеличения продаж для любого бизнеса, которых на полках книжных магазинов сотни. Это практическое руководство по увеличению продаж именно в бизнесе обуви и аксессуаров. И для получения результатов оно требует не только прочтения, но и совершения правильных действий. А когда нужно совершать много действий, направленных на изменение системы, она будет сопротивляться. Как вы понимаете любой бизнес на 70–80 % – это люди, а они крайне неохотно встречают всякие изменения. И вот тут без помощи кон-

сультанта редко, когда можно обойтись, потому что к мнению эксперта со стороны люди прислушиваются больше, чем к мнению непосредственного руководителя.

В-третьих, поскольку с 2014 года я регулярно выступаю в качестве спикера на международных выставках МосШуз, МосПел, ЕвроШуз, то мои книги приобретают участники деловых программ, многие из которых сами понимают, что самостоятельно не в состоянии перепрограммировать свой бизнес. И данная книга является практическим пособием, что конкретно и как мы будем совместно менять в бизнесе. Почти всегда клиенты задают мне вопрос о том, есть ли у меня готовый план действий по развитию бизнеса обуви и аксессуаров. В этой книге он как раз и описан, поскольку пошагово рассмотрены основные неэффективные стратегии работы компаний и даются практические рекомендации, что конкретно делать для перевода негативной ситуации в позитивную, как минус сделать плюсом. Итак, я надеюсь, что правильный «диагноз» своему бизнесу вы уже поставили, теперь перейдем к способам «перепрограммирования» работы компании для развития и получения прибыли.

Глава 2

Система управления компанией

Посмотрите на ваш местный рынок. Скольких компаний уже нет, хотя, возможно, несколько лет назад они были лидерами вашего рынка обуви и аксессуаров. Возьму на себя ответственность назвать одну из нескольких причин, по которым эти компании ушли с рынка.

Тяжелее всего сейчас приходится работать компаниям, которые создавались в девяностые годы. Во многом их уход с рынка обусловлен системой управления.

Главным кошмаром для таких бизнесов является то, что система управления осталась такой же, какой была 20–25 лет назад, когда многие, если не сказать все, бизнес-процессы были сфокусированы на собственнике. Только он решал все вопросы, связанные с маркетингом и рекламой, закупками, управлением продажами, логистикой.

По сути, это ручное, экспертное управление, когда решение принимает один человек. Но, как вы понимаете, по мере роста и развития компании рабочего времени уже физически не хватает для решения оперативных задач, тем более если собственник лично принимает участие в закупках обуви и сумок. Постоянные командировки и отсутствие ру-

ководителя в офисе по 10–14 дней подряд и более, зачастую останавливают принятие оперативных, но необходимых решений. А приезжая из командировки, руководитель начинает «тушить пожары», «разгребать завалы», образовавшиеся за время своего отсутствия. Компания принимающая управленческие решения с большим опозданием не может эффективно работать в условиях нестабильного и стагнирующего рынка. И, что еще более печально, постоянно занимаясь оперативным управлением, у такого руководителя совершенно не остается времени для развития компании.

Каждый рабочий день превращается «день сурка». Руководитель полностью погружен в работу компании, а для развития и внедрения изменений, нужно работать не внутри компании, а за ее пределами, глядя со стороны и понимая, что конкретно требует улучшения. Работая только внутри компании, руководитель просто не в состоянии замечать и правильно оценивать все происходящее, у него, как говорится, замыливается взгляд. И скорость, с которой развивается компания, будет полностью соответствовать скорости развития собственника бизнеса. Подрастет он как управленец, будет у него время для обучения и развития через книги, семинары, тренинги, будет расти и компания, а если нет, то в компании будет регресс. Как говорила Алиса из Страны чудес: «...знаешь ли, приходится бежать со всех ног, чтобы только остаться на том же месте, а чтобы попасть в другое место, нужно бежать вдвое быстрее».

Вместо того, чтобы «быстро бежать», собственники компаний, которых теперь нет на рынке, всячески цеплялись за старые стратегии и были не готовы менять свой стиль ручного управления, менять ассортиментно-ценовую политику. Они искали причину всех бед не в себе, не внутри компании, а снаружи, оправдывая свои неудачи низким спросом, действием конкурентов, экономическими кризисами. Доводы о том, что 80 % успеха или неудач находятся под полным контролем самой компании в виде компонентов, которыми нужно управлять, для них не работали. В этих ментальных стратегиях руководителей, на мой взгляд, и заключается причина ухода с рынка большинства компаний, работающих с девяностых годов.

Современный эффективный руководитель бизнеса должен быть более гибким, понимать, что нужно строить по-другому систему управления. Вместо ручного управления, когда каждый раз заново принимаешь решение в схожей и типичной ситуации, надо реализовать управление через делегирование полномочий топ-менеджерам.

Создание понятной и иерархически верной организационной структуры, в основе которой будут руководители, за которыми закрепляются постановка задач, принятие решений и точки контроля. Таким образом, в компании должны появиться ростки менеджмента. Только так можно развивать компанию в прямом и переносном смысле слова.

Я предпочел бы получать доход от 1 % усилий ста

*человек, чем от 100 % своих собственных усилий
Джон Дэвисон Рокфеллер, первый долларовый миллиардер*

Кейс из практики бизнеса

В 2014 году, проводя семинар на выставке МосШуз, я познакомился с собственником розничной сети по продаже обуви из Риги. Мы пообщались после семинара и договорились о встрече через месяц. Когда я начал его спрашивать о том, как устроена система управления продажами в компании, выяснилось, что в каждом магазине есть заведующая, которая подчиняется ему напрямую. В магазинах он сам бывает редко, поскольку несколько месяцев в году проводит в командировках на закупках обуви и сумок. В он офисе работает с заведующими, обсуждая фотографии моделей, которые будут заказаны на основании предварительной отборки. Таким образом, постоянного, оперативного управления продажами в полном смысле этого слова в компании просто не существовало. Вместо этого образовались «княжества», в которых было по одной «княжне» в виде заведующей магазина. В отсутствии в офисе собственника функции контролера заведующих исполнял менеджер компании, занимающийся финансами. В его задачу входило периодически просматривать видео с камер магазинов и, если продавцы не соблюдали правила и стандарты работы, давать обратную связь заведующим. А, поскольку никаких материальных рычагов

давления у него не было, то и реакция на эту обратную связь практически отсутствовала. Можно сказать, продажи шли так, как было нужно и выгодно заведующим, а не компании. Собственник погружался в процесс продаж только при возникновении сложной или проблемной ситуации, решая конфликты и спорные рабочие процессы.

Вся маркетинговая активность и реклама так же полностью зависела от собственника. Только он принимал решение, заказывать кружки с логотипом компании или нет, какие будут акции и скидки в розничной сети, когда начинать сезонную распродажу.

Никаких предложений по новым видам рекламной активности в компании никто не привносил, только собственник включал свою голову и думал об этом.

Аналитика по товару и остаткам так же полностью зависела от собственника. Когда выставлять товар на полки новой коллекции и снимать старую, когда и на сколько процентов делать переоценку товара. Когда мы вместе посчитали, сколько времени он тратит на переоценку каждой отдельно взятой модели, у нас вышло более 10 рабочих часов в неделю! Вот к чему приводит постоянное следование правилу «если хочешь сделать работу хорошо, сделай это сам».

Мы не просто так встретились опять. Собственник понимал, что в бизнесе нужно многое менять, поскольку финансовые результаты бизнеса его не устраивали. Работал он больше всех в компании, делая переоценку товара до позд-

него вечера: дома, в офисе, в самолете, в гостинице, – почти каждый месяц у него был один выходной в неделю. Как же изменились система управления в компании и рабочий график собственника по прошествии 5 лет нашей совместной работы?

* * *

Arturs Lubgins – собственник розничных магазинов обуви и сумок «GABI» Латвия

В отличие от 2014 года, когда несколько месяцев моего отсутствия на работе обязательно бы привели к банкротству компании, произошел гигантский прогресс в плане делегирования полномочий. Мне не нужно делать каждую неделю, как раньше, аналитику по продажам и товарным остаткам, теперь за меня это делают два бренд-менеджера по продукту, принимая решение о целесообразности переоценки товара. Когда открываются новые магазины, я даже не всегда участвую в рабочих совещаниях, сотрудники меня информируют о принятии определенных решений по факту. Уже не требуется мое полное погружение во все процессы, связанные с работой существующих магазинов или открытием новых. Делегирование полномочий освобождает главный невосполнимый ресурс – мое время. Теперь у меня оно есть как для развития, планирования и контроля, так и для

реализации своих личных потребностей. Могу сказать, что компанией управляет команда топ-менеджеров, и, если по какой-то причине мне будет нужно не работать месяц или два, я знаю, что и без меня компания будет работать, несмотря на мое отсутствие. Компания стала рентабельной, есть прибыль, которую я инвестирую в открытие новых магазинов. Но главное, я сильно изменился как руководитель и готов продолжать учиться и развиваться.

За счет чего собственнику удалось перевести компанию с ручного управления на делегирование полномочий?

В компании изменилась организационная структура и появились следующие должности:

Коммерческий директор

Директор по продажам Маркетолог

Бренд-менеджер по закупкам мужской и женской обуви

Бренд-менеджер по закупкам детской обуви, сумок и косметических средств

Менеджер по обучению и развитию персонала

Конечно, они появились эволюционно, а не сразу в один момент. Для их создания должна была созреть потребность.

Компания шла к трансформации бизнеса шаг за шагом. Я помню слова собственника, когда ему было сложно внутренне согласиться с созданием должности бренд-менеджера. Он обращался ко мне и говорил: «Я не знаю, чем будет зани-

маться человек на этой должности. Мне пока непонятны его функции и обязанности». Сейчас же он просто не представляет, как можно работать одному без двух бренд-менеджеров. В психологии это называются «неосознанная некомпетентность».

Например, до того, как пару столетий назад картошку завезли из Америки в Россию, никто не знал о ее существовании и не просил ее на ужин. Но сейчас, я не думаю, что многие готовы отказаться от этого овоща на столе.

Работая в бизнесе, вы не знаете, что можно работать по-другому и эффективнее, исходя из этого и не принимаете новую модель поведения. Но, когда приходит осознание и понимание большей эффективности от нового поведения или действий, появляется мотивация на дальнейшие изменения.

Что вам нужно сделать для ухода от ручного управления?

Начинать отчуждать свой дорогой и хороший опыт, передавать навыки и знания своим ключевым сотрудникам. Ведь вы главный эксперт своего бизнеса, вы знаете гораздо больше, чем все остальные сотрудники. Понимаю, что это непросто, но это единственный путь к получению других, более положительных результатов для вашего бизнеса. Особо хочу остановиться на должности бренд-менеджера. Не все понимают, что это за должность и чем должен заниматься данный сотрудник. Первой в мире эту должность сформировала в своем штате компания Procter & Gamble. В классическом

понимании бренд-менеджер управляет торговой маркой. Он отвечает за вывод на рынок нового продукта, маркетинговую активность, каналы продаж, мерчандайзинг, анализ рынков и конкурентов, инициирует опросы клиентов для выявления их степени удовлетворенности продуктом.

Должность очень подходит для бизнеса обуви и аксессуаров, поскольку подразумевает полное управление ассортиментом магазина. В управление входит формирование ассортимента, ценовая политика, переоценка товара, мерчандайзинг, конкурентный анализ. Что должен делать бренд-менеджер? Не менее, чем раз в месяц посещать собственные магазины, получая обратную связь от продавцов, по моделям, которые лучше или хуже продаются. Проводить мониторинг ассортимента конкурентов. Следить за остатками обуви и сумок и принимать решение целесообразности переоценки. Ну и конечно, он должен принимать участие в закупках товара.

Этот последний пункт часто полностью исключает появление в компании такого сотрудника. Собственники, закупаящие товар в Турции и Китае, всячески скрывают контакты поставщиков, боясь утечки информации к конкурентам. Они сами годами ездят на закупки и крайне неохотно берут в помощники других людей. Наверное, как вы могли понять из комментария собственника рижской компании, некоторым нужно дойти до самого дна, чтобы стать готовым к изменениям. Неизбежность делегирования вытекает из дублирова-

ния собственником нескольких функций. Он и на закупках всегда, и управляет компанией в офисе, и все ключевые решения по рекламе принимает, и собеседования проводит и много чего еще делает. Поэтому первый человек, с которого нужно снимать часть обязанностей – собственник.

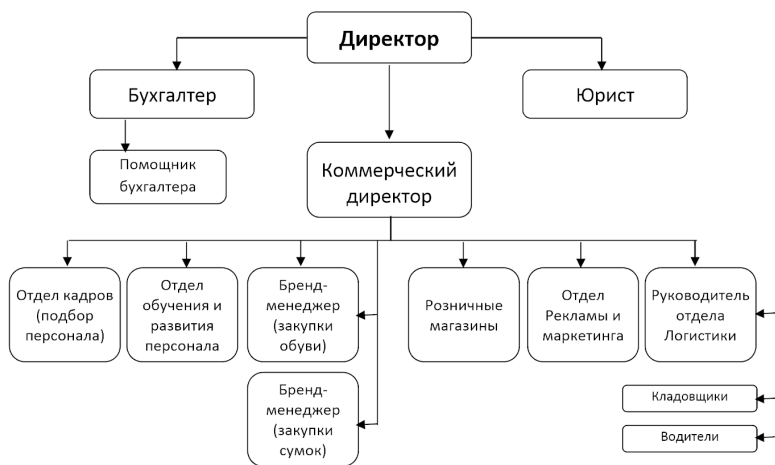
Кто сумеет отыскать верных себе помощников, кто сумеет дать каждому из них подходящее место в своей работе, тот сможет в наши дни многого достигнуть
Джон Дэвисон Рокфеллер

Я не буду называть компании, но они есть на российском рынке, в которых закупками занимается группа наемных сотрудников. И компании эти достаточно успешные, а ассортимент отличается трендовыми моделями. Никто в этих компаниях сильно не беспокоится о возможной утечке информации, поскольку на первом месте там результат, а не мнимые страхи и опасения. Если ты действуешь с позиции уверенности и силы, то никакие конкуренты не смогут перетянуть на свою сторону поставщиков.

Не мне вам рассказывать, какие сейчас сложности у производителей обуви в Китае и Турции, ориентированных на российский рынок. Спрос настолько упал за последние два года, что многие ушли с рынка, а у оставшихся существенно упали объемы заказов. Они будут дорожить своими постоянными клиентами, а рисковать и отгружать товар новому покупателю для них – большие финансовые и имиджевые риски.

Итак, начинайте изменения с инвентаризации ваших человеческих ресурсов в компании и подумайте, кто и какие роли будет играть, а на какие роли вам предстоит пригласить новых исполнителей.

Пример организационной структуры компании по продажам обуви



В зависимости от количества магазинов и продавцов-консультантов организационная структура может иметь меньше или больше подразделений. Например, отдела обучения может и не быть, его функции передаются внештатным бизнес-тренерам. Если ассортимент узкий, то с ним справится один бренд-менеджер. А в отделе логистики могут быть

должности операторов, которые проводят все документы в 1С. Главное, нужно понимать недопустимость дублирования функций одним специалистом. Именно дублирование является вирусом, поражающим большинство компаний и ограничивающим их способность к более продуктивной работе.

Как определить, что в вашей компании уже существует хорошая команда и система управления? Далеко не всегда наличие сотрудников и должностей является показателем их работы. Бывают ситуации, когда в компании принятие многих решений замыкается на одном ключевом специалисте. Он начинает проводить активную, бурную деятельность, запускает одновременно несколько бизнес-процессов, из которых большинство так и не доводит до конца. Иногда некоторые из них даже наносят вред компании, но собственник этого не замечает. Зато у него складывается внутреннее впечатление, которое совпадает с его образом того, как надо работать. «Видите: человек работает», – говорит он окружающим. Исходя из каких побуждений так расточительно работают сотрудники? Очень просто. Они создают вокруг себя миф о незаменимом сотруднике, чтобы только он мог решить определенный вопрос. Главная их задача – показать уровень своей компетенции, чтобы их оценили, признали заслуги, и все видели, что на их плечах держится половина компании. Как в хоккее, вратарь считается половиной команды. Если же незаменимость убрать, то они чувствуют страх возможного увольнения. «А я тогда зачем нужен, как

меня оценят теперь, я не хочу быть простым винтиком в механизме». Это говорит о незрелости специалиста, о его манипуляциях с целью любой ценой добиться результата для себя, а уже потом для компании.

В моей практике был случай, когда коммерческий директор и по совместительству главный бухгалтер в отпуск ходил так. Два дня в отпуске – на даче, два дня – на работе. И так продолжалось более двух недель. Вот четкий пример ручного неэффективного управления, когда страх оказаться заменимым толкает людей на такие жертвы.

На один из моих семинаров по управлению продажами в Москву прилетела девушка из Молдавии. На мой вопрос о том, какая ее должность в компании, она заулыбалась и смущенно сказала, что отвечает сразу за несколько направлений: закупки, продажи, маркетинг. Когда, пусть даже на ключевого сотрудника, вваливают столько обязанностей, это не идет на пользу ни компании, ни сотруднику. Как говорил Питер Друкер: «Работать нужно, распределяя время крупными блоками и, по возможности, концентрироваться на одной задаче одновременно». А когда каждый день тебе приходится не как руководителю, а как исполнителю реализовывать несколько принципиально разных функций одновременно, ты никогда не будешь эффективным сотрудником.

Большинство собственников любят «движуху» в компании. Им нравится все новое: проекты, инновации, «тушение пожаров». Особенное место в российском бизнесе занима-

ет слово «подвиг». Как говорится, «сможем, сдюжим, попробуем»? Только даже в случае реального подвига, что будет происходить с сотрудниками в первые дни после его совершения? Безусловно, их мотивация и работоспособность резко снизятся, поскольку человеческий организм и психика не могут долго находиться на пределе своих возможностей. Отсюда и результаты продаж нестабильные: в один месяц план продаж на 110 % выполняется, а на следующий 75 %.

Что такое системная работа?

Это когда планы продаж стабильно и регулярно выполняются (или очень близко к 100 %), а каждый сотрудник четко знает, что ему делать, никто не бегаёт по коридорам, никаких экстренных совещаний, все работает как часы, без видимых усилий. Но такая работа совершенно не нравится собственникам, они ее воспринимают как «болото». Им так работать не интересно. Один собственник мне как-то прямо сказал: «Евгений, давай кого-нибудь уволим. Коллектив как-то застоялся, нет огонька в глазах у людей». Смотреть со стороны, как все системно работает, и не дестабилизировать обстановку для некоторых собственников все равно что купить заряженный BMW и ездить на нем с водителем, поскольку у самой полиция отобрала права.

Вот так, своими руками, собственники бизнеса создают предпосылки для текучки кадров, не дают сформироваться полноценной команде топ-менеджеров, и, в конечном итоге, усиливают своих конкурентов.

И, казалось бы, собственники – не мазохисты. Зачем стрелять себе в ногу из своего же пистолета? Теперь, по прошествии более 10 лет практической работы с компаниями малого и среднего бизнеса, я могу дать вам четкий ответ на этот непростой вопрос. Когда бизнес только создается, безусловно, на первое место выходит результат. Но когда он уже

получен и есть прибыль, бизнес становится очень дорогой игрушкой в руках его создателя. Вопрос денег и их количества уходит на второй план, а на первый выходят самореализация, творчество, амбиции, которые зачастую превалируют над здравым смыслом. А там, где есть система, творчеству и самореализации место не всегда находится, поскольку в каждом дне системной работы много рутины, которую собственники бизнеса так не любят.

Были в моей практике работы собственники бизнеса обуви и сумок, которые рассуждали о нем так. Обувь – это не основной мой бизнес, а доход формирует совершенно другая сфера деятельности. Я готов некоторое время терпеть убытки, главное, попытаться сохранить то, что есть.

Теперь возникает вопрос, что делать, когда нужен финансовый результат, а от творчества и самореализации отказываться собственник не готов, и бизнес – по-прежнему дорогая игрушка в его руках, приносящая убытки? Вариант только один. Несмотря на нелюбовь к рутинной и системной работе, переходить от ручного управления к делегированию полномочий команде топ-менеджеров и создавать систему управления компанией. Оцените, насколько на данный момент задублированы некоторые функции на ключевых специалистах вашей компании. Если есть дублирование функций, то такая работа никогда не приведет к системности. Возможно, у вас все еще нет отдельных специалистов по маркетингу и рекламе, нет бренд-менеджера, нет руководи-

теля отдела продаж. Тогда как и кому вы собираетесь делегировать полномочия?

Если же у вас полный штат специалистов, а результата нет, то тогда это, скорее, вопрос компетенций данных сотрудников и общей системы управления. Насколько они сильны как руководители, берут ли на себя ответственность или пытаются отсидеться за спинами более статусных коллег?

В любом случае, система продаж базируется на правильной организационной структуре, пример которой вы уже видели в создании должностей и найма на них квалифицированных сотрудников. Как вам понять, подходят новые сотрудники на должность или нет? Это вопрос компетенций правильного отбора при собеседовании. В конце книги есть раздел «Тренинги». Посмотрите в нем описание программы «Технологии найма и оценки торгового персонала в обувном ритейле». Обучение по этой программе позволят понять, насколько кандидат психологически готов к работе исполнителя или руководителя.

Если перед вами стоит задача оценить уровень существующих сотрудников в компании, то в следующем разделе «Психология управления» вы найдете много полезного материала, который пригодится для оценки уровня их зрелости как лидеров и понимания степени ответственности перед другими сотрудниками и компанией. В любом случае, все серьезные изменения рано или поздно будут сопряжены с кризисами. Перед тем, как станет лучше, на какой-то пе-

риод времени, возможно, будет некомфортно. Спросите себя, вам нравится увольнять людей? Вы всегда легко и с удовольствием начинаете работать с новыми сотрудниками, или нужно некоторое время присмотреться к ним, и вам сложно общаться на первых порах?

Чтобы двигаться в сторону системной работы компании, в первую очередь, начинать все изменения собственник должен с себя. Если внутри него не будет осознания и принятия готовности к ним, то дальнейшие все разговоры будут бесполезны. Люди не могут работать долго в состоянии стресса, когда вектор движения и приоритетов у руководителя постоянно меняется, они не чувствуют под ногами точку опоры. Постоянные вбросы дополнительной информации, постановка новых задач в добавлении к еще незавершенным ранее, только приводит к падению мотивации, а в некоторых случаях – к физическим недомоганиям и болезням. Собственник должен принять следующее. То, что он делал и как управлял компанией ранее, ей уже не подходит в новой экономической ситуации, и надо многое изменить в своих привычках и отношении к своему бизнесу. Когда я включаюсь в работу с компаниями как консультант, первое, с чего мы начинаем совместную работу – изменение организационной структуры компании, корректировка функциональных обязанностей некоторых должностей, устранение дублирующих функций, и постепенный перевод с ручного управления на делегирование полномочий. Что обязательно должно про-

изойти и в вашем бизнесе, если вы хотите самостоятельно устранить одну из причин низких продаж обуви и аксессуаров.

*Кто весь день работает, тому некогда
зарабатывать деньги*
Джон Дэвисон Рокфеллер

Практическое задание

1. Для самостоятельного изменения организационной структуры оцените работу вашей компании и дайте оценку системе управления, которая в ней существует. Это ручное, экспертное управление или делегирование сотрудникам?

2. Если у вас есть сотрудники, которые выполняют функции нескольких отделов, оцените, насколько сильно они загружены. Остаются после рабочего дня или постоянно не успевают что-то сделать и это сказывается на результатах компании.

3. Подумайте, какие изменения в организационной структуре вы хотите внести с учетом ответов на вопросы 1 и 2. Как вы будете решать вопрос дублирования функций, если он есть? По моему опыту, не было ни одной компании в которой хоть бы один сотрудник не занимался несколькими задачами из разных подразделений.

4. Нарисуйте новую организационную структуру с учетом планируемых изменений. В ней могут добавиться новые должности, а могут просто измениться функции и подчиненность вышестоящему руководителю.

Глава 3

Психология управления

Среди всех инструментов, которые влияют на результаты работы бизнеса, я очень ценю навык эффективного управления. Связано это с тем, что если управление не эффективно, то все, что бы не делали сотрудники компании, будет каждый раз обесцениваться и обнуляться, если не сказать больше – в ряде случаев деятельность сотрудников наносит вред компании.

Приведу вам цитаты, которые очень точно отражают суть эффективного управления.

Эффективный человек мыслит не проблемами, а возможностями

Стивен Кови

Хорошее управление состоит в том, чтобы показывать средним людям, как сделать работу превосходных людей

Джон Дэвисон Рокфеллер

В предыдущей главе мы разбирали с вами способы управления и изменение организационной структуры компании для создания новых должностей. А в этой поговорим о том,

какие люди вам нужны в бизнесе на этих должностях. Если у вас в компании работают некомпетентные топ – менеджеры, или, тем более, наемный руководитель бизнеса, пора срочно искать им замену.

Как отличить «хорошего руководителя-профессионала от неэффективного»?

Детские стратегии менеджеров

Директор компании на совещании спрашивает коммерческого директора, почему сеть магазинов не выполнила план продаж? Коммерческий директор отвечает. Да, план-то мы могли выполнить, только у конкурентов были постоянные акции, а у нас только одна. Продавцы говорят, что коллекция по женским сапогам в этом году неудачная, да и трафик клиентов небольшой. После этой фразы директор компании спрашивает маркетолога, почему упал трафик клиентов и компания провела всего одну акцию. Маркетолог нервно начинает оправдываться, переводя взгляд на менеджера по закупкам обуви. «Да, я же хотел сделать акцию, а мне менеджер по закупкам не разрешил, сказал, что торговая наценка и так уже низкая, поэтому если будем делать акцию, то резко упадет маржинальный доход. А трафик клиентов ниже, так как бюджет на рекламу был сокращен на 20 % финансовым отделом. Мне сказали, будут «лишние» деньги заплатим по счетам, не будет – все пойдет на оплату аренды и выплату

заработной платы».

Директор компании задает вопросы менеджеру по закупкам. Как так получилось, что коллекция по женским сапогам провалилась по продажам и почему наценка настолько низкая?

Менеджер по закупкам от страха теряет дар речи, но через несколько секунд, собрав последние силы выдавливает из себя: «Я же говорил два месяца назад, что не надо делать переоценку, а меня заставил коммерческий директор ее сделать уже два раза. Он сказал, по этим ценам никто обувь покупать не будет. А все мои аргументы и доводы просто не хотел слышать. Если бы я принимал решение, то, конечно, не допустил такого падения по наценке. А сапоги у нас хорошие, не надо с больной головы перекладывать на здоровую. Я каждый год получаю обратную связь от продавцов о том, что какие-то модели неудачные и плохо продаются. Проще всего так сказать, а может просто их надо продавать, а не смотреть со стороны как клиенты их выбирают?»

Тут директор компании не выдерживает и говорит коммерческому директору: «Мне надоело выслушивать постоянные отговорки. Может быть, мне самому поставить задачи вашим сотрудникам и контролировать их работу? И заработную плату я буду получать за вас? Значит так, следующее совещание вы проводите под моим контролем, я сам буду отслеживать все показатели и оценю правильность ваших выводов и действий!».

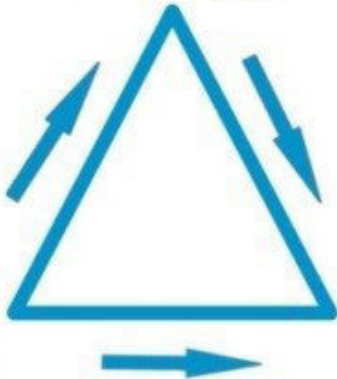
* * *

Как вы понимаете, совещание шло по спирали, которая закручивалась в сторону перекладывания ответственности от одного сотрудника на другого. Никто не хочет признавать свои ошибки, каждый пытается переложить их на плечи коллег и в глазах директора компании оказаться хорошим, белым и пушистым. Никто из топ – менеджеров не говорит о своих недоработках, ошибках, неправильных решениях. Большая часть совещания превращается в «пинг-понг», где в роли шарика выступают вопросы директора компании.

В психологии такую модель поведения называют

Треугольник Карпмана

ПРЕСЛЕДОВАТЕЛЬ



СПАСИТЕЛЬ



ЖЕРТВА

Треугольник Карпмана – это модель взаимодействия между людьми, лужащая для отображения и анализа поведенческих реакций человека. Впервые описана психиатром Стивеном Карпманом. Модель показывает три «дежурные» психологические роли, которые обычно люди выбирают в процессе общения: жертва (человек, который выступает жертвой

обстоятельств), преследователь (оказывающий давление) и спасатель (человек, который вмешивается из якобы благих побуждений, дабы помочь слабому). В таком треугольнике могут вращаться от двух людей до целых групп, однако ролей неизменно будет три. Участники треугольника Карпмана иногда могут меняться ролями.

Между жертвой и преследователем начинается конфликт, а спасатель стремится урегулировать его и спасти пострадавшего. Особенность описываемой модели заключается в ее возможном сохранении на длительное время, она устраивает каждого из участников конфликта. Преследователь, являясь доминирующим субъектом, давит на окружающих, жертва ищет удовлетворение в перекладывании ответственности за собственную неуспешность на других, а спасатель видит собственную миссию в спасении «слабых и униженных» из сложных ситуаций.

В нашей ситуации на совещании коммерческий директор объявляет себя «жертвой обстоятельств», говоря о невыполнении плана. Он-то мог выполнить, только дело не в нем, и он тут же переходит в позицию преследователя, нападая на маркетолога и менеджера по закупкам: акций мало, клиентов недостаточно, модели неудачные, – тем самым полностью снимает с себя ответственность.

Маркетолог впадает в позицию жертвы обстоятельств, а затем, недолго думая, с ходу преследует менеджера по закупкам: «я же говорил, нужно было делать акцию, но мне запре-

тил менеджер по закупкам».

Менеджер по закупкам в свою очередь снимает с себя ответственность и в роли преследователя нападает на коммерческого директора.

В заключении совещания директор компании, устав слушивать оправдания сотрудников, берет на себя роль спасателя через личный контроль над ситуацией. Почему по такому принципу построена работа менеджеров в подавляющем большинстве компаний? Все одновременно и просто, и сложно. Просто, потому что, переложив ответственность за отрицательный результат на коллегу, сотрудник автоматически становится лучше в глазах руководителя. Так устроено общество и в глобальном масштабе, и в масштабе компании: если кто-то хуже, я выгляжу на его фоне лучше. Получается, некомпетентность одних добавляет авторитета и статуса другим, даже если они ничего полезного не привнесли.

Но, если компания ставит перед собой амбициозные цели и задачи, в ней не место таким сотрудникам! Ей нужны руководители, которые не боятся брать на себя ответственность и умеют признавать свои ошибки. Есть такое замечательное правило: умные люди учатся на своих ошибках, а гениальные – на чужих. **Выход из треугольника Карпмана только один. Чтобы не переходить от одной роли к другой, нужно определить степень ответственности для каждого сотрудника в процессе выполнения своих функциональных обязанностей.**

Именно навык брать на себя ответственность является ключевым для руководителя.

По этой причине, когда я, работая в бизнесе клиента, провожу собеседование с соискателем вакансии на должность руководителя, меня интересует не столько его предыдущий опыт работы, сколько его личностные качества. То, насколько он готов быть лидером, бросать вызов обстоятельствам, а не пытаться сохранить только то, что есть, умение нести ответственность за свои решения и делать правильные выводы из ошибочных решений. У каждого из нас есть сильные и слабые стороны.

И главное правило эффективного управления – всячески усиливать и поощрять сильные стороны сотрудников, по возможности, стараясь мириться с их слабостями.

Люди, которые не имеют слабых сторон, – обычно серые и посредственные, именно поэтому у личностей ярких всегда будут сильные стороны проецировать слабые. Это обратная сторона медали.

Для понимания приведу пару примеров:

1. Во время гражданской войны в Америке генерал Грант был незаменимым стратегом, лучше него спланировать военную кампанию и дальновидно предусмотреть все нюансы предстоящей битвы никто не мог. Однако, по мнению других генералов, он непомерно злоупотреблял алкоголем. На что

президент Линкольн сказал: «Если бы я знал, какой ром пьет генерал Грант, я бы купил по бочонку такого рома и разослал всем своим генералам». Линкольн понимал, что генералы без слабых мест не могут дать ему тот результат в битве, который мог обеспечить Грант, несмотря на свою склонность выпить лишнего.

2. Другой пример. Популярная в конце 80–90-х годов теннисистка Штеффи Граф прекрасно играла открытой ракеткой – она неизменно побеждала в турнирах. Однажды тренер решил, что нужно усилить тренировки закрытой ракеткой, поскольку ее соперницы часто специально направляли мяч под «неудобную руку». В итоге Граф стала чаще проигрывать матчи. Причина таких результатов кроется в концентрации на слабой стороне. Как только тренер изменил тренировочный процесс и вновь позволил раскрыть сильную сторону Штеффи, ее спортивные результаты стали значительно лучше.

Эти примеры говорят о том, что по-настоящему сильные стороны людей, как правило, прекрасно компенсируют их слабости. В бизнесе сильной стороной руководителя всегда будет навык принимать решения и брать ответственность, а отсутствие каких-то специфических знаний или опыта можно вполне компенсировать за счет слаженной работы команды сотрудников.

Многие менеджеры из-за боязни совершить ошибку не

рискуют и пытаются, повторяя проверенные годами решения, достигать результата, но окружение компании (рынок, потребители), сейчас так стремительно меняется что эта стратегия уже не работает. Нужно постоянно что-то менять в бизнесе, трансформировать, оптимизировать. Изменения просто жизненно необходимы, но они, безусловно, сопряжены с выходом из зоны комфорта, со страхом совершить ошибку.

На самом деле не бывает отрицательного опыта, бывает обратная связь, которая показывает, что или мы приближаемся к достижению цели, или нет. В качестве примера могу вам напомнить, что создатель электрической лампочки Томас Эдисон совершил несколько тысяч неудачных попыток, прежде чем ему удалось добиться длительного срока службы лампы. Многие его знакомые в процессе опытов говорили: ты уже совершил более четырех тысяч неудачных опытов, поэтому у тебя ничего не получится. На что Эдисон отвечал так: «Я узнал четыре тысячи способов, которые не дают результата. В следующий раз обязательно получится».

В современном бизнесе ровно столько успеха, сколько в нем психологии. Ведь человеком управляет психика, и, зная особенности модели поведения руководителя, можно с большой долей вероятности предположить, будет он эффективным или нет. Пример совещания, который я привел, показывает, насколько незрелые руководители работают в компании. Мне приходилось присутствовать на многих совеща-

ниях в малом и среднем бизнесе. И практически на каждом совещании были проблемы с эффективной коммуникацией между сотрудниками: кто виноват и что делать.

Если задать вопрос, какой главный инструмент для управления есть у руководителя, я бы ответил – рабочее совещание. Если в вашей компании совещания не приветствуются и руководитель считает их пустой тратой времени, это серьезный сигнал к неэффективной работе сотрудников. Людям постоянно нужно задавать вектор направления действий, мотивировать, давать обратную связь. К сожалению, в большинстве бизнесов отношение к совещаниям руководителя сводится к двум крайностям:

1. Совещания проводятся стихийно, по мере поступления проблем. Руководитель считает нецелесообразным тратить время на разговоры. И объясняет: надо работать, а не языком болтать;

2. Совещания на регулярной основе превращаются в публичную «порку» определенных сотрудников, после которой они идут на следующее совещание, как на казнь. Такие совещания пользы не приносят, скорее только деморализуют дух сотрудников компании.

Для повышения эффективности управления совещания нужно проводить каждую неделю в расширенном составе. На нем должны присутствовать менеджер по закупкам обу-

ви, маркетолог, руководитель отдела логистики, директор по продажам, директор компании или его заместитель. Главная цель совещаний – оперативное управление продажами компании.

Кейс из практики бизнеса по эффективному управлению

Вот реальные данные компании, с которой я работал как консультант.

В мае компания выполнила план продаж на 92 %, а торговая наценка при плановой 135 % была 149 %. Анализируя итоги работы, я начал задавать следующие вопросы топ-менеджерам:

Можно ли было выполнить план продаж на 95 %, чтобы пройти по нижней границе выполнения плана продаж для получения дополнительной премии?

Какие действия необходимо было совершить, чтобы прийти к нужному результату?

Какая новая стратегия работы должна быть внедрена в компании, чтобы не повторять текущих ошибок?

Ответы на эти вопросы позволили команде менеджеров осознать отсутствие правильной коммуникации между руководителями подразделений компаний. В течение месяца

менеджер по закупкам не делал серьезных переоценок обуви, а существующие стимулирующие акции не в полной мере позволили реализовать потенциал продаж, из-за чего к концу месяца план продаж был не выполнен, но по торговой наценке было очень большое превышение. С точки зрения собственника, результат кажется хорошим, так как невыполнение плана компенсируется высокой торговой наценкой и прибыль компании по итогам месяца в рамках прогнозируемой. Но с точки зрения сотрудников, которые получают бонусы от выполнения плана продаж компании, результат нельзя считать положительным, поскольку они не получили свои бонусы, на которые, конечно, рассчитывали. Более того, когда первого июня менеджер по закупкам предоставил отчет по товарным остаткам, выяснилось, что почти по всем группам товаров, есть отставание фактических показателей от плановых. Работа с остатками – очень важный компонент в бизнесе обуви и сумок.

После непродолжительной дискуссии топ-менеджеры выработали для себя следующую стратегию контроля за выполнением плана продаж.

Менеджер по закупкам на еженедельном совещании предоставляет отчет по фактическим и плановым товарным остаткам и уровню торговой наценки.

Директор по продажам на основании выполнения плана продаж и уровня торговой наценки предлагает или оставить в силе запланированные акции, или продлить их срок дей-

ствия.

Маркетолог, в случае отставания от плана продаж, должен предложить дополнительные акции: на определенную группу товара, на несколько товаров в одном чеке и т. д.

Таким образом командная работа способствовала генерации нового поведения сотрудников, разделению ответственности между ними, и, самое главное, появились точки контроля в виде еженедельных совещаний, на которых теперь принимаются управленческие решения.

* * *

Если вы хотите, чтобы в вашей компании совещания проходили продуктивно, на них принимались решения, а не просто констатировались факты о проблемах или перекладывалась ответственность между сотрудниками, то вы можете использовать следующие шесть правил для проведения эффективных совещаний.

Правила проведения совещаний от Евгения Данчева

1. 10 % времени на совещании можно говорить о проблеме.

2. 90 % на совещании нужно говорить о решении этой проблемы.

3. Контролируйте, чтобы менеджеры не перекладывали ответственность на других. Для этого им нужно периодически на совещании возвращать эту ответственность.

4. При постановке новой задачи все сотрудники, ответственные за ее реализацию, должны задать себе следующий вопрос: что конкретно я сделаю для реализации этой задачи, какой вклад я внесу и за что буду нести ответственность.

5. Чтобы говорить о решении, нужно начинать фразы со слова «как». Если начинать говорить с «почему», то это уведет совещание в сторону проблемы и не поспособствует генерации решения.

6. Не стоит нападать на личность человека, и унижать его при всех. Если у руководителя есть обоснованные претензии к сотруднику, их можно высказать при личной встрече. Хвалят при всех, ругают поодиночке!

Практическое задание

1. Присутствуя на совещаниях, понаблюдайте за поведением ваших топ-менеджеров, послушайте, о чем и как они говорят с учетом фильтров внимания, которые теперь у вас есть. Вы увидите и услышите много интересного, чего раньше не замечали или обращали на это внимание, но не всегда. Отслеживайте, какому сотруднику присуща та или иная роль. Кто-то будет постоянно в роли жертвы, кто-то преследователем, или они будут периодически меняться ролями. Иногда сотрудники объединяются в союзы, выступая в одной роли вдвоем или втроем, и играют против других, таким образом создавая себе индульгенцию в глазах руководителя.

2. Ваша миссия на совещаниях – не допускать попадания сотрудников в треугольник Карпмана, возвращая им ответственность. Достаточно скоро вы выясните, что у вас в команде есть сотрудники, находящиеся постоянно в одной роли. И, если они не смогут перестроить свой стиль общения, по-прежнему перекладывая ответственность на других, возникает вопрос, зачем вам такие сотрудники? Их присутствие в компании никак не будет способствовать ее развитию.

Глава 4

Мотивация персонала как главный ресурс для управления продажами

Как вы думаете кто на самом деле определяет доход вашего бизнеса? Варианты ответов:

Собственник бизнеса

Топ – менеджеры

Продавцы – консультанты?

Логически рассуждая, можно предположить, что, скорее всего, собственник. Ведь именно он определяет финансовые цели компании и стратегию их достижения. На практике так бывает только, когда бизнес находится на начальной стадии развития. Когда компания делает свои первые шаги, собственник активно включен во все бизнес-процессы. Поэтому от его энтузиазма и активности, начинают расти финансовые показатели. Но по прошествии некоторого времени, когда бизнес выходит на определенный финансовый уровень достатка, комфортный для собственника, он постепенно начинает делегировать сотрудникам то, что мож-

но делегировать, и уже не так активно включен во все бизнес-процессы. Любой человек (и собственник – не исключение) стремится к определенной финансовой зоне комфорта, и, когда она наступает, эффективность его работы постепенно начинает снижаться. Вот по этой причине собственники бизнеса с определенного этапа развития компании становятся заложниками зоны комфорта своих подчиненных, цепочка из которых четко прослеживается: топ-менеджеры – линейные руководители-продавцы-консультанты. А поскольку непосредственно с клиентом, который «кормит» бизнес, общаются в большей степени продавцы-консультанты, то именно они и будут ограничивать доход собственника, определять его потолок.

Пример. Когда резко меняется климат и клиенты начинают массово переобуваться, спрос на обувь в отдельные дни может вырасти в 2–3 раза. Более того, в моей практике были случаи, когда в начале месяца за 6–7 дней повышенного спроса клиентов, магазин выполнял план продаж на месяц до 50 %. Получалось, что, к примеру, 22 числа план уже был выполнен на 100 % и более. Когда продавцы-консультанты видят такие показатели, то внутренняя мотивация у них резко падает.

Зачем напрягаться, я уже и так результат показал, деньги свои заработал, можно теперь по стандартам и не работать, пускай клиенты сами покупают. Многие руководители считают, что их продавцы и так замотивированы, и они нико-

гда не останавливаются на достигнутом, но на практике это не так. У каждого человека есть зона комфорта, и, когда результат превосходит все ожидания, внутренняя мотивация падает. Это доказали опыты не одной группы психологов.

Кейс из практики бизнеса

Когда я был еще начинающим бизнес-тренером и проходил обучение по организационному консультированию, мне рассказали об интересном эксперименте, который проходил в одной из московских школ в конце девяностых годов. Тогда низкую успеваемость учеников учителя объясняли тем, что их мотивация на обучение и развитие детей падает, и нет никакого личного интереса вкладываться в их развитие, так как их уровень заработной платы очень низкий. Вот, если бы нам платили в три—четыре раза больше, то конечно мы работали бы по-другому, и уровень успеваемости учеников быстро пошел бы вверх, говорили они. И в определенный момент, один человек смог добиться разрешения от государственных органов повысить уровень заработной платы учителям этой школы ровно на один год. Дополнительные деньги, которые получали учителя, он предоставил из своего кармана. Как вы думаете, как изменилась успеваемость учеников в этой школе по сравнению с другими школами, где учителя получали стандартную заработную плату? Как это ни парадоксально, никаких значимых изменений не было замечено. Как же так

получилось, что учителя, получающие заработную плату в несколько раз больше, чем ранее, не смогли повлиять на результаты обучения учеников?

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.