

Петр Владимирович Грек



10 ПРАКТИЧЕСКИХ СОВЕТОВ ДЛЯ УСПЕШНОГО ДИРЕКТОРА

Мои советы многим заменят МВА!

Петр Владимирович Грек
10 практических советов для
успешного директора. Мои
советы многим заменят МВА!

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=63470862

ISBN 9785005189929

Аннотация

Эта книга создана на основе опубликованных в период с 2017—2020 гг. 10 статей по управлению продажами, финансами и менеджменту, с количеством прочтений более 70 000! В книге доступным языком даны советы по описанию БП, постановке упр. учета, автоматической системы по управлению товаром и наценкой, в т.ч. впервые представлен алгоритм учета рентабельности рабочего капитала по каждой SKU.

Содержание

Содержание	5
Технология «КАРТА ЛОТО» – рост среднего чека, как это работает	28
Глава 4. Как ДИРЕКТОРУ добиться прозрачности бизнеса	34
Конец ознакомительного фрагмента.	36

**10 практических советов
для успешного директора
Мои советы многим
заменят МВА!**

Петр Владимирович Грек

© Петр Владимирович Грек, 2020

ISBN 978-5-0051-8992-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Содержание

Глава 1. Почему никому не стоит ждать просто чуда от своих топ-менеджеров?

Глава 2. Опыт описания и формализации бизнес-процессов.

Глава 3. Как повысить средний чек на треть без вложений в рекламу (технология активных допродаж «КАРТА ЛОТО»)

Глава 4. Как собственнику добиться прозрачности бизнеса

Глава 5. Как организовать управленческий учет? Взгляд СЕО дистрибуторской компании

Глава 6. Как отдел маркетинга и продаж мотивировать на результат

Глава 7. Как управлять ценами с помощью ABCD-анализа

Глава 8. Как достичь целевого ROI для каждой товарной позиции

Глава 9. Проблема расчета отдачи на вложенный капитал из расчета на каждую позицию.

Глава 10. Основы управления ИТ-структурой розницы.

Глава 1. Почему никому не стоит ждать просто чуда

от своих топ-менеджеров?

Когда бизнес начинает хиреть, акционеры часто решают сменить гендиректора. Но глобального возрождения компании может и не произойти. В чем причина этой проблемы? Почему некоторые генеральные директора не уживаются с некоторыми акционерами? И наоборот: почему собственники подчас меняют ГД уже через 6—12 месяцев совместной работы? Как мне кажется, истоки непонимания идут из нашего «прекрасного далеко». Давайте вспомним, откуда родом, по большому счету, как нынешние собственники, так и наемные топ-менеджеры многих мелких, средних и даже достаточно крупных компаний? Оттуда, из 1990-х годов. В то время между идеей «хочу сделать деньги» и получением собственно «бабла», как правило, лежало несколько дней, а то и часов. Сейчас количество необходимого для этого времени существенно выросло. Но главное в другом. Набор и последовательность действий, в результате которых идеи превращаются в деньги, тоже изменились.

Бизнес на коленке больше не сделаешь Сразу оговорюсь: я не имею в виду компании, уже вышедшие на IPO, лидеров рынка, создавших известные бренды: у них уже другой, современный тип корпоративного управления. Я о тех собственниках и топ-менеджерах, чья психология и методы управления за 20 последних лет почти не изменились. Странно слышать, когда иной владелец говорит своему гендиректору: вот тебе три (шесть или 12) месяца, сделай мне

прибыль в два раза больше. А как ему ее сделать, если в компании даже нет внятной и понятной управленческой отчетности? Если невозможно сразу понять, какие продукты, в каких торговых точках приносят доход, а какие генерируют убытки? И что будет дальше – непонятно, так как нет

современной системы учета транзакций, бизнес-операций, ERP-системы, финансового анализа; вся аналитика делается буквально на коленке, на бумажках, в лучшем случае в табличках Excel.

Дело даже не только в этом. Ты можешь использовать 1С: УПП8 или даже Oracle и Ахapta, но если система пустая – в ней нет планов управленческих счетов, основных бизнес-процессов, KPI и прочего – то это как ноутбуком гвозди забивать. КПД тот же... И уходит иногда полгода, иногда год, чтобы навести в бизнесе элементарный порядок: поставить финансовый учет, организовать коммерческую службу, построить бизнес-процессы и наложить их на IT-структуру, которая зачастую создается с нуля. Только после того, как выполнена эта работа и создан бэк-офис, постепенно появляется понимание, что нужно каждому сегменту рынка, и как создать продукты, чтобы удовлетворить эту потребность. Только после того, когда все становится понятно и прозрачно, когда сотрудники становятся мотивированными и готовыми идти в бой, только тогда начинаются настоящие продажи, и как следствие появляется прибыль.

К 2020 году российский рынок в основном и целом запол-

нен. На фоне стагнации и падения потребительского спроса, произошедшего в последние годы, образовалось избыточное количество компаний в различных отраслях экономики. Дай бог всем выжить, и работать хотя бы в небольшой плюс! Сейчас не то что сделать 100% прибыли за день, а даже добиться 50% роста за год представляется проблематичным. Тут хотя бы в два раза обгонять инфляцию! К сожалению, еще многие владельцы бизнеса этого не видят и не понимают. А жаль...

Да, верна поговорка: нет пророка в своем отечестве. За плечами автора работа во многих компаниях. И опыт полностью подтверждает теорию: если собственник понял, что на дворе не 1990-е и даже не начало 2000-х годов, то ему надо срочно привлекать к управлению грамотных специалистов, или продавать бизнес. Иначе финал один – банкротство. Возьмите Санкт-Петербург, вспомните, сколько здесь в свое время было красивых и сильных бизнес-имен: «Дом-Лаверна», «Искрасофт», «Алеко-техника для человека» чего стоит. И где теперь эти сети? Их просто нет, как нет десятков других компаний, в том числе федерального уровня, например, магазинов электроники «Мир». Законы управления отменить невозможно.

Или бывает другая ситуация. Собственник нанимает профессиональных управленцев с относительно высокой зарплатой. Но при этом тут же совершает несколько ошибок: ни копейки не дает на развитие и сразу же требует много прибы-

ли. Он не понимает, что в девяти случаях из десяти так уже не получится, что обещать это могут только безответственные шарлатаны. Дорогая команда топов в единичных случаях, действительно, может сразу показать результат, но только если бизнес был не очень сильно запущен и потенциал развития лежал на поверхности: нужно было, например, прекратить воровство. Но ведь и это только кратковременный взрыв и прилив денег. Если рынок поменялся, а 4Р маркетинга у компании остались на уровне десятилетней давности – то тогда туши свет...

Главная, я бы даже сказал, общая цель собственников и топ-менеджеров в другом: бизнес должен долго и целенаправленно давать требуемый уровень прибыли! Данный подход требует инвестиций, в любой отрасли, в любой стране. Таков сегодня всемирный рынок, такова ситуация. И только правильно подобранная, грамотная команда управленцев сможет гарантированно правильно и мудро распорядиться сделанными инвестициями. Все иное – это просто выбрасывание денег «в никуда». Посмотрите на великие компании: Procter & Gamble, Adidas, Apple... Если внимательно, без вороха PR-шумихи оценить их деятельность, то получим примитивный, но всегда и везде реализуемый принцип ведения бизнеса: делать все по науке! Да, оказывается, бизнес – это такая же наука, как инженерное дело и медицина. В управлении бизнесом действуют свои правила, которые четко прописаны, давно известны и доказаны опытом. Но почему-то

применяют их не все.

Все мировые и российские лидеры работают по строгой схеме: сначала маркетинг, затем оценка инвестиций, отладка бизнес-процессов, подбор персонала, и только после этого – вперед, полетели. Почему же в России даже крупные компании пренебрегают исследованиями рынка и сразу вкладывают миллионы рублей в рекламу товара, который не востребован в полной мере? Или сначала строят большой логистический комплекс (завод, бизнес-центр), а потом удивляются, почему он не приносит желаемой отдачи?

Некоторые владельцы бизнеса вначале, вроде бы, делают все правильно: маркетинг, производство, продвижение, как следствие – резкий рост продаж и через год-два катастрофический по своим последствиям спад. Плохой финансовый менеджмент (точнее его отсутствие) приводит компании к банкротству на этапе, казалось бы, взрывного роста. Проблемы, связанные с болезнями роста, важно вовремя разглядеть. Их основная причина – неспособность менеджмента и собственников компании вовремя настроить (создать с нуля) внутренние бизнес-процессы, которые и дают половину успеха.

Да уж, удивительная складывается ситуация. Если, например, врач начнет лечить больного, даже не измерив температуру или не взяв анализы, а значит, не поставив диагноз, то многие подумают, что он или дурачок, или просто шарлатан. Или если инженер при ремонте электронной платы не про-

верит в контрольных точках величину напряжений, форму сигнала, а сразу начнет перепаяивать транзисторы или микросхемы – тоже скажут, что чудака на букву «м»... А как же тогда назвать людей, которые рулят бизнесом, не понимая в принципе, как живет рынок и как правильно делать инвестиции? Как их назвать, чудиками, шарлатанами, недоучками или просто – пацанами из девяностых? И если у них под началом не электронная плата, не один пациент, а сотни и даже тысячи людей, сотрудников, единиц оборудования и других активов на миллионы рублей? Эти люди, конечно, могут сказать: «Не учите ученого». Как бы они создали свои большие компании, не обладай деловой хваткой и пониманием рынка? *Ответ прост: двадцать лет назад рынок был полупустым, большая наценка позволяла почти половине продаж совершать в минус, и никто этого в компании не видел и не мог видеть, пока конкуренция не привела наценку к минимально возможным значениям.*

С плохим менеджментом роста не будет. Бывает, что в компании все вроде бы делается правильно, поставленные задачи звучат красиво, а исполнители явно низкой квалификации: родственники, друзья, знакомые, которые в силу своей компетенции уже просто не могут тянуть возросший уровень бизнеса с миллиардным оборотом и тысячами сотрудников. Собственники должны быстро принимать решения в такой ситуации, иначе полный аут: стагнация, падение прибыли, затем – оборотов, и как финал – продажа бизнеса

или банкротство. Другого не будет.

Думаю, что ответ очевиден, более того, он лежит на поверхности: не надо изобретать велосипед. Делай, как написано в учебнике и найми тех людей, кто сможет сделать, как положено. Но найти таких людей нелегко. И в этом деле трудно переоценить роль собственников. Тяжела их доля, однако за них никто лучше их не примет такие решения... Если пришло твердое понимание, что причина проблем компании в плохом менеджменте, то надо менять топов, а не слушать иногда их сказки «за жисть». Но, меняя одних директоров на других, важно четко понимать: а что должен «вылечить» новый ГД? В зависимости от ответа на этот вопрос, встает следующий: а какими компетенциями должна обладать команда управленцев?

Какими технологиями управления бизнес-процессами они должны владеть? Насколько широким должен быть их системный взгляд на бизнес в целом? На поиск ответа иногда уходит несколько драгоценных лет, и зачастую уже бывает поздно. Конечно, можно сказать собственнику: дружище, иди, подучись, чтобы хотя бы разговаривать на одном языке с менеджментом. Ну, а если у него нет времени, сил, а иногда и желания? Что тогда? Тогда совет: такие собственники должны хотя бы пригласить консультантов или почитать статьи на эти темы. Если же собственник не владеет азами управления системным бизнесом, и раз за разом расстаётся с топ-менеджерами, то тогда не надо мучить свою ком-

панию и себя. Может быть, даже продать ее нужно, как можно быстрее, если не умеешь управлять сам и не можешь выбрать грамотных управленцев.

Должно прийти понимание, что сегодня сделать качественный рывок в бизнесе за сравнительно короткий промежуток времени практически нереально. Конкуренция уже очень сильная. Свободные ниши пусты только в совершенно новых отраслях: интернете, нано- и биотехнологиях, в некоторых других инновационных нишах. А на классических рынках (в FMCG, услугах) – только долгий и упорный труд, борьба за проценты роста и повышения рентабельности. Иначе, как говорил на лекции в бизнес-школе один уважаемый мной преподаватель: «У вас будет одна сплошная отвязная диверсификация». «Отвязная» – это когда некий холдинг продает продукты оптом и – ах! – неудачно. Решает переключиться на новое направление, открывает салоны красоты – ах! – опять провал. И решает «замутить новую тему», например, прокат катеров, яхт и велосипедов. Агония налицо. Что тогда делать? Надо правильно делать системный бизнес! Причем в любой отрасли.

Приглашение грамотного управленца (иногда вместе с командой), с успешной историей создания брендов или с опытом вытаскивания компаний из пропасти – это, безусловно, недешевый путь. Но надо понимать, что это не издержки. Это самые главные инвестиции собственника в свое будущее. И чем больше таких инвестиций, тем больше будет

отдача на вложенные средства. Рекомендую такие инвестиции делать регулярно, минимум раз в пять лет. Остается пожелать нашим российским и особенно петербургским собственникам удачи!

Глава 2. Опыт описания и формализации бизнес-процессов.

Даже если вам кажется, что вы все знаете о своем бизнесе, всегда минимум на треть что-то можно улучшить. Само по себе описание бизнес-процессов (БП) автоматически «открывает» глаза на положение дел в компании и на то, как эти бизнес-процессы улучшить. Я для себя вывел такое определение успешности проекта по описанию БП: если в итоге будет как можно меньше двойных толкований персоналом любых действий внутри этого самого БП (а лучше, чтобы их не было совсем), тогда БП описан правильно. Тогда люди будут действовать только по прописанным правилам, а ИТ-система не даст им соскочить с них, и, как следствие, резко повысится скорость обработки процессов и уменьшится количество ошибок.

Начнем с формирования команды. Процесс описания БП возможен, если в нем участвует генеральный директор, ответственный менеджер внутри компании (освобожденный от других задач) и привлеченный сторонний специалист, у которого есть опыт описания БП в других отраслях, и он

этим опытом поделится, и, конечно же, специалист по ИТ, который будет помогать перекладывать описанные БП в ИТ. Если кого-то из этих четырех людей не будет, то начинать процесс бессмысленно. Кроме этих людей нужно создать так называемую проектную группу, в которую включаем также всех руководителей основных подразделений (коммерческого директора, финансового, по персоналу, по логистике и т.п.), и по одному человеку из каждого крупного отдела или службы как ответственного исполнителя.

Рассмотрим их роли. Генеральный директор – он понимает и осознает, что без описания, оптимизации, измерения и автоматизации БП компании наступит трындец. Он инициирует, руководит и направляет всю работу проектной группы, защищает ее от нападков тех, кому «ничего не надо, все и так хорошо», и объясняет владельцам компании, зачем вообще все это надо, на что тратятся деньги и что это даст.

Ответственный менеджер внутри компании – он давно знает свою компанию, всех сотрудников, их сильные и слабые стороны. А главное, он может (если надо) сказать любому: «...мы уже поняли, что ты думаешь: „Это все ерунда, жили 20 лет без этого и еще столько же проживем“, но тем не менее расскажи, чем ты занимаешься». Рекомендуемый статус этого сотрудника – заместитель проектной группы.

Третий сотрудник – привлеченный специалист. Как правило, это человек из консалтингового агентства. Он знает, как и что спрашивать, а главное, как правильно все это записывать и фиксировать на бумаге в виде текста и таблиц. Он сторонний человек, и хотя бы перед ним многие сотрудники не будут хамить, отлынивать и т.п., а попытаются хоть что-то внятное сказать.

Четвертый сотрудник – это директор по ИТ или бизнес-аналитик из программистов, который сможет перевести с русского языка на «программистский» и сразу начнет формализовывать свежеиспеченные БП.

С остальных участников проектной группы (всех начальников служб и отделов) нужно собрать план-график собраний по их отделам и направлениям. Рекомендуемый срок – от 2 до 4 месяцев, за меньший срок не успеете, за больший – уже забудете, с чего начинали.

Мой совет – по мере формализации и перенесения БП в ИТ-систему начинайте все оптимизировать по горячим следам. А после того, как вы поняли, что на данном этапе дальнейшая оптимизация невозможна, вместе с директором по персоналу начинайте измерять основные параметры БП: что туда вошло (задача, продукт и т. п.) и что на выходе получилось, кто главный за этот процесс и как он на него влияет, как его мотивация зависит от того, что на самом деле

получается на выходе из БП. По своему опыту скажу: первая реакция шоковая – более 80% ответственных лиц за БП никак и нигде не мотивированы вообще! А остальные 20% не мотивированы в достаточной мере, чтобы сделать этот БП качественно и быстро. Еще оказывается, что не менее 80% БП не измерялись до начала проекта вообще никак.

Для каждого БП нужно описать всего несколько пунктов:

- **Что происходит внутри процесса**
- **Кто в нем участвует**
- **Кто старший и отвечает за него**
- **Какие параметры измеряются на входе и выходе из БП**
- **Кто и как отвечает за то, что происходит внутри БП и мотивирован на их улучшение**
- **Как и где процессы на входе, внутри и на выходе из БП отражаются в ИТ-системе**

Нормальная ситуация в российском бизнесе из 1990-х – начала 2000-х по всем шести пунктам выглядит так:

нам это и даром не надо, мы ничего не измеряем и ни за что не отвечаем, хотя рулить очень любим, все катиться само собой и как-то работает.

Есть, конечно, и другие крайности. Совсем недавно побывал на вебинаре по этому вопросу, важные люди с умным видом чертили графики, кучу таблиц давали, что, мол, каждый БП нужно измерять по 28 (!) параметрам... Ну, как го-

ворится, «флаг им в руки и все параметры на шею»! Сложность – это другая крайность, и так делать не надо. Ну сами подумайте, если в среднем для описания компании хватает от 200 до 300 БП, да перемножить почти на 30 параметров измерения в каждом, получаем почти 10 тыс. параметров, которые нужно постоянно контролировать. Тогда впору создавать новую компанию – и только для контроля. Даже не смешно...

По моему опыту, достаточно всего двух-четырех параметров для одного БП, а лучше одного-двух. Я использую четыре основных параметра, основанных на здравом смысле:

1. Время выполнения БП

2. Производительность (какое количество документов, товаров, услуг, информации, распоряжений и т. п. проходит через этот БП в единицу времени)

3. Качество (если можно оценить) проходящей информации через БП (количество ошибок, возвратов и т. п. критериев)

4. Кто отвечает за этот самый БП и есть ли у него мотивация это делать

Часто бывает так (а точнее почти всегда, и я говорю это, опираясь на опыт четырех полноценных внедрений в компаниях, где работает от 100 до более чем 1000 сотрудников) –

по мере описания БП сотрудники с удивлением и даже любопытством вдруг узнают, чем же они на самом деле занимаются. Главное, в этот момент любопытства подхватить их интерес и довести проект до конца. Сформированная группа должна закончить описание всех БП в период от 2 до 4 месяцев, если меньше, то есть риск поверхностного описания состояния компании, если больше – то можно будет забыть, с чего вообще начинали.

Позволю себе дать еще один совет. Перед тем как внешний консультант начнет опросы сотрудников, неплохо было бы поручить этим самым сотрудникам, в лице их руководителей, попытаться самим в самом общем варианте описать свой функционал: чем они конкретно занимаются. Для этой цели могу порекомендовать применить вот такой незамысловатый шаблон. Раздайте его сотрудникам, и пусть через неделю отдадут его заполненным. Это будет серьезным подспорьем для участников проекта внедрения.

Бывает так, что даже этот простецкий документ заставляет задуматься участников бизнес-процесса о том, что в нем хорошо, а что – не очень, и уже к началу проекта они будут в состоянии не только грамотно описать свой функционал, но и предложить пути его улучшения.

Далее – по мере работы над проектом фиксируйте сразу

все нестыковки, явные провалы, видимые проблемы в БП, например отсутствие контроля в ИТ-системе, отсутствие мотивации на выполнение процесса, отсутствие ответственного за процесс. Очень важно, описывая БП, делить его на более мелкие операции и хорошо бы сразу понимать – производится ли фиксация времени начала и конца каждой операции. Каждый БП вводите в ИТ-систему и измеряйте точно, как только возможно. Советы по измерению: при описании БП ведите запись прохождения через этот БП товара, услуги или информации сразу в двух контрольных точках. Например, для торговой компании – где товар находится физически и где это отображается виртуально (в ИТ-системе). Это правило сильно упрощает жизнь и позволяет видеть, что же на самом деле происходит с товаром.

На основе описанных БП вы сможете не только увидеть внутренние ресурсы для развития, но и сделать это без рекламы, тихо и бесшумно для конкурентов, и тем самым создать совершенно незаметно для рынка новое конкурентное преимущество. Например, у меня в одной торгово-производственной компании был один достаточно сложный бизнес-процесс – «прием заказов и отправка заявки на производство», там постоянно возникали проблемы как с полным и качественным приемом заказов, так и со сроком выполнения. После описания и оптимизации время этого БП уменьшилось в 6 (!) раз – с 3 часов до 30 минут. И все только на ос-

новании ввода в ИТ-систему (в данном случае 1С8 УПП) всех пунктов этого БП в виде простых выпадающих меню, которые шаг за шагом, поэтапно подвели пользователей к нужному результату. В итоге у персонала просто не осталось шанса ошибиться. Понятно, что все эти «выпадающие меню» с вариантами ответов и, как следствие, логики дальнейших действий для рядового пользователя были заранее обсуждены и многократно проверены в течение как минимум пары месяцев. Не говоря уже о том, что только для этого БП пришлось проанализировать более 40 вариантов различных ответов на заявки... Иными словами, детально описанный, улучшенный и автоматизированный БП должен в итоге дать вам выигрыш в двух направлениях:

- Теперь этот БП делается без ошибок, так как персонал не сможет нести «отсебятину» внутри процесса, а значит, априори будет обходиться вашей компании дешевле, чем раньше.

- Новый БП будет выполняться быстрее.

С какой степенью детализации необходимо проводить описание БП? Сколько нужно таких БП описать – 10, 20 или 100? Единственно верного ответа быть не может: небольшой компании хватит и 5—10 укрупненных БП, а, например, для средней розничной сети в самый раз 100 БП (плюс еще сотня, если у торговой сети есть свой склад). Для большой сетевой компании с филиальной структурой и матричной си-

стеймой управления прекрасным результатом будет описание от 400 до 500 БП (при довольно хорошей детализации).

Начать описание БП советую с пяти самых простых, которые охватывают:

- **планирование продаж и закупки,**
- **логистику закупок и логистику внутри компании,**
- **собственно процесс продажи,**
- **логистику доставки клиенту,**
- **сопутствующий всему этому «безобразию» документооборот.**

Остальные БП подтянутся во время работы. Логика всего процесса описания проста: «протяните» ваш товар или услугу через всю компанию от точки входа до точки выдачи клиенту. И вы очень многое увидите и узнаете о своей компании.

Глава 3. Как повысить средний чек на треть без вложений в рекламу

Одна из основных проблем современного ритейла – это формальный подход к дополнительным продажам со стороны продавцов. Я расскажу, как при помощи технологий исправить ситуацию и поднять средний чек почти на треть.

Причин формального подхода к допродажам, построен-

ным прежде всего на глубоком понимании потребностей клиента, умении и желании предложить не только единичный товар, а набор товаров или услуг, которые в комплексе решают проблему клиента, в ритейле много.

Это и незнание товара вследствие большого ассортимента, и отсутствие системы подготовки новых продавцов, и полное отсутствие мотивации у менеджеров по продажам. В итоге в большинстве сетей есть только кассиры, принимающие деньги и отдающие товар, а продавцов нет.

Говоря простым языком, сформировав 4Р и не замотивировав 5-й (personal), все предыдущие 4Р нейтрализуются. Нужна побуждающая сила, которая заставит менеджера лишний раз предложить товар, лишний раз приложить усилия. Эту силу и должны построить управленцы компании.

Как заставить продавать

Причин отсутствия активных продаж несколько:

- не умеют продавать, так как досконально не знают ни товар, ни потребности, которые им удовлетворяются. Также сотрудники не владеют технологией продаж «отличия – преимущества – выгоды» (ОПВ).

- как ни странно, ни сотрудники, ни руководство зачастую не могут понять, что им выгодно продавать, а что нет;

- не хотят этого делать, так как мотивации на активные

продажи или нет вообще, или она не работает;

– не успевают или даже просто не могут это делать из-за неорганизованности информационных потоков.

Пути решения проблемы просты – внедряйте принцип, по которому все, включая директоров, начнут получать относительно небольшой оклад и только за формализованный и нормированный процесс, а большую премию – за достигнутый результат, в том числе и по марже. Причем не обязательно и даже вредно показывать рядовому продавцу все наценки, себестоимость и т. п. Тогда ваши топ-менеджеры и процессы опишут, и маржинальность начнут считать – в общем, «колеса закрутятся».

Простой пример – кассир должен получать за работу кассира оклад за проведенные операции, и только если он начинает приносить дополнительный доход компании, оказывая влияние на продажи, тогда возникает дополнительный доход в виде бонусов. Для этого просто дайте ему возможность применить свою активность (по моему опыту, минимум у 50% сотрудников любой компании она есть), предоставив необходимые ИТ-инструменты и достойную мотивацию.

Рекомендую начать с построения политики мотивации персонала.

- **Повышение оклада и получение более высокого класса только по итогам независимой аттестации.**
- **Оценка результата только по объективным факторам, измеряемым и отраженным в ИТ-системе.**
- **Реальное измерение результатов деятельности сотрудника (четкий учет личного вклада сотрудника при увеличении продаж).**
- **Должна быть личная финансовая заинтересованность каждого в выполнении поставленных задач (создание здоровой внутренней конкуренции).**
- **Расчет переменной части личного бонуса на основании объективных данных о результатах продаж сотрудника с возможностью независимого контроля и просмотра итогов своего труда.**
- **Предоставление сотрудникам возможностей для повышения личного дохода.**

Мотивация персонала для роста активных продаж.

Как правильно построить систему мотивации персонала для активных допродаж? В некоторых компаниях формулы, по которым рассчитывается бонусная составляющая, весьма громоздки. Формула должна быть простой и увязывать два-три ключевых показателя для расчета дохода продавца. А далее придерживайтесь следующего порядка действий.

- **Определите действительно маржинальные для компа-**

нии товары или услуги.

- Организуйте обучение персонала как по продукту, так и по умению продавать.

- Маркетологи, продавники и категорийщики должны совместно сформировать правильные ассортиментные матрицы для применения технологии активных допродаж.

- Создайте автоматизированную ИТ-систему для помощи продавцу, включая получение им автоматических рекомендаций по допродажам, в том числе речевые модули для проговаривания.

- Выделите группу поддержки активных допродаж, куда войдет тренер по продажам и несколько наставников из числа лучших продавцов.

Итак, под допродажей мы понимаем два процесса в одном: выявление продавцом потребности клиента и предложение дополнительных товаров для полного ее удовлетворения. Основной принцип допродаж – определить проблему, с которой пришел клиент, сформировать потребность в товаре и, правильно расставив приоритеты, склонить его к совершению покупки. Главное, в этом процессе ни в коем случае не должно быть втюхивания, иначе все усилия пойдут насмарку. Потому что продавцы из условной «пятерочки» на кассе всем подряд предлагают якобы акционные товары, никак не интересуясь, а нужно ли это вообще клиенту.

В технологии допродаж есть всего два нюанса.

– Нужно определить основную проблему, с которой пришел клиент. Это тот вопрос, с которым клиент впервые сам обратился к консультанту.

– Сформируйте потребность в сопутствующем товаре путем выяснения потребностей и предложения решить их комплексно, а значит, качественнее. Для этого надо всего лишь правильно расставить приоритеты, склонив клиента к совершению покупки. Таким образом мы решаем дополнительную проблему, которую клиент обнаруживает у себя с помощью консультанта при анализе проблемы основной.

Технология «КАРТА ЛОТО» – рост среднего чека, как это работает

Перейдем к особенностям предлагаемой мной технологии на примере фармamarcaетов (аптек с открытой выкладкой, расширенным ассортиментом лечебной косметики и наличием консультанта в зале). Отдел маркетинга сети выделяет примерно 100—150 самых ходовых позиций из 20—30 категорий товара, которые имеют массовый спрос. Эти препараты становятся так называемыми «активаторами», то есть позициями, которыми изначально интересуется клиент у продавца. Для товара-активатора подбирается 2—3 SKU сопутствующих товаров, помогающих решить проблему клиента в целом. При обращении клиента с просьбой продать ему определенный товар на мониторе кассира высвечивается карточка с предложением дополнительно предложить клиенту препараты, способствующие скорейшему решению его проблемы. Это могут быть товары из двух-трех дополнительных товарных групп по возможности одинаковых ценовых категорий.

Как это работает на практике? Пример: женщина 35+ приобретает крем от морщин вокруг глаз, например «Лиерак». При сканировании штрихкода на мониторе кассира

или на ручном терминале консультанта по лечебной косметике появляется предложение рекомендовать клиенту второе средство для очищения кожи «Лиерак» и третье средство для увлажнения кожи, естественно тоже «Лиерак». Очень важно не предлагать некий условный крем «ромашка» за три рубля, потому что для этой целевой аудитории данный товар категорически не подходит.

Также на экране появляется речевой модуль типа: «...это все реально помогает, так как, предварительно еще и очистив и увлажнив кожу, основное средство работает гораздо лучше: крем в два раза лучше впитывается по причине наличия дополнительного активного вещества такого-то (то есть в этом месте показываются технологические отличия)», «...и тем самым гораздо дольше длится эффект – почти сутки вместо нескольких часов (здесь клиент в явном виде узнает преимущества)», «...а значит, у вас не только разгладятся морщины, но сама кожа станет здоровее, более подтянутой, и вы будете выглядеть моложе!» (это уже выводы)

Продавцу остается только произнести эти доводы и предложить использовать пробник, что в итоге должно привести к покупке клиентом этого сопутствующего товара.

Как внедрить технологию.

Разберем прямо по пунктам. Всего их семь.

- Создается минимум 50—100 карт (связок активатор+сопутствующие товары) на 5—10 тыс. SKU всего ассортимента.

- Разные карты включают препараты разных ценовых сегментов.

- Карты охватывают не более 20% всего ассортимента, но не менее 80% категорий товаров массового спроса.

- Карты регулярно обновляются в соответствии с приоритетами компании.

- Для создания эффекта вовлеченности в создании карт задействованы в том числе коллективы рядовых продавцов.

- Организован предварительный процесс обучения методике работы с картами.

- Вводится понятие «Закрытие карт» – это отношение числа совершенных продаж с дополнительными товарами к общему количеству чеков с товарами-активаторами. И задается целевое значение прироста «закрытия» – например 2%, 5% или 10% по каждому продавцу, точке продаж, сети в целом.

При продаже активатора программа, установленная на кассе, автоматически учитывает данную позицию, выдавая на мониторе сообщение для продавца о том, что необходимо сделать допродажу. Допродажи надо сделать минимум по двум дополнительным категориям товара. Например, для такого активатора, как зубная паста, это зубная щетка и опо-

ласкиватель рта. При продаже минимум трех позиций (активатор + две доппозиции) автоматически на рабочем мониторе продавца высвечивается его дополнительный бонус – 1-2-3% и соответствующая ему сумма премии в рублях. Это очень благотворно действует на сотрудника.

Оценка эффективности.

Для оценки эффективности работы используем введенный показатель «Закрытия карт». Если за день сделано 100 покупок, внутри которых был хоть один товар-активатор, а допродажи произошли в 10 случаях, то процент закрытия карт равен 10%. В этом случае можно поставить целевой показатель – например, 20% для каждого продавца, магазина и сети в целом. Для примера – один из фармamarcaетов за месяц показал следующие результаты: 39% закрытых карт; более 1 млн рублей допвыручки и более 20 тыс. рублей прибавки к зарплате.

Основные пожелания к внедрению:

– отдел торгового маркетинга обеспечивает грамотную выкладку продвигаемых позиций и выделение их на торговых полках. Поэтому крайне желателен стратегический партнер по стратегическим товарным группам для профессионального обучения и помощи при составлении карт. Также партнеры компенсируют тот самый бонус за продажу

их товаров;

- IT-отдел обеспечивает разработку и функционирование базы данных учета допродаж, состоящую минимум из трех интерфейсов: торговая точка (исполнение), отдел маркетинга (управление), отдел продаж (постановка задач, контроль),
- рассматриваемая система мотивации работает эффективно лишь в тех случаях, когда размер денежного поощрения продавцов находится хотя бы на уровне 30—50% от их оклада.

Запаситесь терпением, так как основной проблемой будет психология продавцов – их придется долго убеждать, что это не технология втюхивания, а настоящая помощь клиенту. Но первые заработанные ими бонусы и сарафанное радио сделают свое дело. При правильном подходе данная система позволяет стабильно повышать продажи высокоприбыльных товаров. По моему опыту, данная система позволила получить прирост всего оборота до 20% и увеличить средний чек на треть всего за полгода. При этом не потребовалось ни резко расширять ассортимент (значит, не нужен дополнительный оборотный капитал), ни проводить рекламную кампанию для стимулирования сбыта. Деньги на рекламу и активное промо не потребуются. Вы используете обычный трафик покупателей. По моему опыту, в среднем до трети клиентов готовы совершать дополнительные покупки, если им четко расскажут о преимуществах и выгодах.

Кстати, данная система не видна конкурентам – пройдут месяцы, а иногда и годы, прежде чем они поймут, а почему же у вас так резко начали расти продажи и прибыль. А даже если поймут, то на осознание и внедрение их у себя в лучшем случае у них уйдет еще год-два.

Глава 4. Как ДИРЕКТОРУ добиться прозрачности бизнеса

Какая управленческая отчетность нужна директору и владельцу компании, чтобы держать ключевые бизнес-процессы под контролем.

Директора, да и собственники часто меня спрашивали: «Что такое прозрачность компании?». Что я под этим подразумеваю? И тут же сами поясняли суть своего вопроса: «Я, как владелец, и так все вижу и знаю, так как постоянно „перетираю“ с моими знакомыми парнями из отдела продаж, постоянно бываю на складе (в цеху, на производстве, в магазине, в филиале), и мне мои мужики все рассказывают... А если мне вдруг и не хватает информации, то я всегда позвоню Марье Ивановне, своей верной главбушке, которая со мной вот уже 5—20 лет, выросла с простого бухгалтера, и только и делала, что берегла и охраняла мои деньги. Вот она мне „враз“ (минимум за пару дней, а то и неделю) подготовит нужный отчет в экселе (хотя смотреть эксельные таблицы для многих собственников – просто не комильфо). А если совсем срочно, придет и сама все расскажет... И я ей верю, как себе!».

Ну что тут сказать? Просто какие-то «сказки на ночь»... Конечно, так не должно быть. Никакая «Марья Ивановна»

никогда не обеспечит вам прозрачной компании. Это иллюзия! В лучшем случае она будет честно и добросовестно рисовать крайне общую картину происходящего, и то с большой задержкой по времени, когда и смысла в этих данных уже нет. В худшем – будет манипулировать этими данными в своих целях, начиная с проблем бухучета (что-то не успела отразить, внести, сделать отчет) и до прямых махинаций с выводом денег акционера «за баланс».

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.