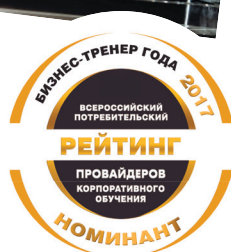




А Н Д Р Е Й

ЛЕВЧЕНКО

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС-КОНСУЛЬТАНТ, БИЗНЕС-ТРЕНЕР, СПЕЦИАЛИСТ ПО ВНЕДРЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЙ В БИЗНЕС, ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СПИКЕР, ПСИХОТЕРАПЕВТ



- Провёл в Казахстане более 500 (!) дней тренингов.
- «ТОП-5 русскоязычных бизнес-консультантов» по словам Айдына Рахимбаева.
- Академический директор (разработчик и ведущий) программ обучения ТОП-менеджмента «Газпром нефть», Россия, 2017-2021.
- «Лучший бизнес-тренер рынка недвижимости России»-2020.
- №1 бизнес-тренер в номинации «личная эффективность» среди 128 русскоязычных тренеров в 2017г.
- Дважды лучший бизнес-тренер Украины в категориях «продажи» и «управление» - 2019-2021.
- Официальный тренер коммуникаций Дирекции Олимпиады Сочи-2014.
- В Казахстане с 2012 года обучает крупные предприятия: Казцинк, Тенгизшевройл, Казгермунай, Самрук Казына, VI group, ForteBank, Технодом, AlmaU, Казтрансгаз и др.
- Эксперт – преподаватель Бизнес-школы «НАРХОЗ» с 2024 г.

В КАЗАХСТАН – С ПЕРВОГО ВЗГЛЯДА



Любовь с первого взгляда бывает не только между людьми – у меня с Казахстаном получилось так, что когда я впервые попал к вам, в новую чужую страну, я почувствовал себя, как среди старых добрых друзей и знакомых – почти, как дома.

Первый раз я побывал у вас в октябре 2012 года – пригласили выступить на KazTraining-2012.

И вот – у нас без малого 12 лет взаимной любви, дружбы и сотрудничества.

За эти 12 лет я провёл у вас более 500 дней бизнес-тренингов!

Насколько знаю, это – самое большое количество тренингов, которое в Казахстане провёл русскоязычный тренер.

Я обучал крупные компании в Астане, Алматы, Актау, Атырау, Усть-Каменогорске. Среди моих уважаемых клиентов: ТенгизШеврОйл (неоднократно), КазГерМунай, КазЦинк (многократно), BI-Group (многократно), Технодом (проект увеличения прибыльности сети), Университет AlmaU, Beeline Казахстан, КазТрансГаз, Aster-auto, Национальная палата предпринимателей, Fitness Palace, ForteBank, PTC-holding, Самрук Казына и др.

Мне так понравилось у вас, что я даже купил квартиру в Астане, точнее – со мной рассчитались квартирой за тренинги продаж, но суровый климат мне не подошёл: я родом с тёплого приморского Юга – из Одессы. Пришлось продать.

Но каждый год – все 12 лет – я провожу у вас тренинги и консультации.

А в 2024 году меня пригласили стать преподавателем Бизнес-школы НАРХОЗ, так что, теперь буду здесь регулярно.

За 12 лет я хорошо узнал особенности вашего менталитета и культуры бизнеса, а особенности моего характера оказались подходящими вам, поэтому мои тренинги для казахстанцев так эффективны, а проекты внедрения изменений здесь – успешны.

Если вам нужен мой опыт и профессиональная поддержка – просто напишите! – и я буду рад, если всё, что я знаю и умею, послужит моему дорогому другу – Казахстану.

С уважением,

Андрей ЛЕВЧЕНКО,

бизнес-консультант, бизнес-тренер, специалист по внедрению изменений в бизнес, психотерапевт и профессиональный спикер

WhatsApp:  +40739171711

Telegram:  @andreylevchenko1

Email:  hello@andreylevchenko.com

КАК НАЙТИ,
НАНЯТЬ И
РАЗВИВАТЬ
ЛУЧШИХ?

HR-СИСТЕМА «ФАКЕЛ»:

- ФУНКЦИЯ -
- КОМПЕТЕНЦИЯ -
- ЛИЧНОСТЬ -



«ФАКЕЛ»: УВИДЕТЬ ЛУЧШЕЕ, ЧТОБЫ НАЙТИ ЛУЧШИХ

ПРОСТАЯ И ЭФФЕКТИВНАЯ СИСТЕМА ПОИСКА – ОБУЧЕНИЯ – РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА.

Для кого эта система?

1. для любознательного HR, ищущего рабочие методы развития человеческого потенциала для результативности бизнеса;
2. для настоящих руководителей, которые хотят развить свой навык управления персоналом на всех этапах этого процесса, а также, качественно улучшить взаимодействие с HR для пользы обеих сторон;
3. для умных собственников бизнеса, которые уже убедились, что главный ресурс для безопасности и развития – не деньги, не технологии, не связи, а персонал;
4. для молодых предпринимателей, которые сами ищут персонал и поняли, что это – самый важный навык, которому нужно учиться специально;
5. для родителей и учителей, чтобы лучше управлять будущим своего ребёнка или ученика;
6. для каждого, кто хочет развить лично себя как профессионала и специалиста.

Для чего эта система?

Я разработал её для себя ещё в 1991-1993г.г., когда был начинающим бизнесменом, не имевшим ни опыта, ни HR (какие HR в 1991 году?!), потому что мне нужно было:

1. найти быстро,
2. найти способного,
3. быстро обучить, чтобы он мог соперничать с конкурентами,
4. управлять им так, чтобы мы оба зарабатывали вместе больше,
5. дать ему расти, чтобы с ним рос мой бизнес,
6. вовремя аккуратно увольнять без ухудшения фин.результатов.

Всё это стало системой «ФаКел».

*«Я задал вице-президенту LEXUS очень прямой вопрос:
- Что является самым важным для TOYOTA?*

- Самым важным для компании являются люди. Всё внимание компании направлено на обучение и подготовку персонала, на создание атмосферы постоянного улучшения. Мы не заботимся о следующей модели автомобиля, о некоем чуде инженерной мысли, и мы совсем не думаем о стратегии будущих продаж. Наша забота номер один – построить коллектив и создать культуру постоянного улучшения, а всё остальное они сделают сами.»

Пол Эйкерс, «2-х секунднЫЙ ЛИН»

Есть много методов поиска – отбора – обучения – развития персонала, но мне – владельцу бизнеса и CEO с 1990г. – они не подошли, поскольку они – сложные, требуют специальных знаний и затрат, а мне нужен был простой и результативный способ быстро найти качественного кандидата – быстро обучить его необходимым навыкам – чтобы быстро ввести в дело – и чтобы он мог соперничать с конкурентами. Поэтому я разработал для своей компании систему управления персоналом, которую назвал «ФаКел», и которой в последние годы я обучаю другие компании.

Чем она отличается и какая от неё польза – найдите 20 минут прочесть эту статью.

Почему такое название – «ФаКел»?

«**ФаКел**» - это аббревиатура, созданная из трёх первых букв слов

«  **ФУНКЦИЯ – КОМПЕТЕНЦИЯ – ЛИЧНОСТЬ**  **»**

Суть системы в том, что она соединяет три главных компоненты – три составляющих – персонала:

№1 – Функцию: то, для чего этот сотрудник работает здесь.

№2 – Компетенцию: знание + умение + положительный профессиональный опыт.

№3 – Личность: характер + способности/таланты.

Но главная особенность системы – в том, что приоритетность этих пунктов – обратная:

№1 – Личность.

№2 – Компетенция.

№3 – Функция.

И такая последовательность – это принципиально.

Именно это является первым базовым преимуществом системы и решением множества проблем HR и управления персоналом.

Причина такой последовательности проста и очевидна: если у кандидата есть способности к качественному выполнению нужной нам функции и у кандидата подходящий характер, то он всегда будет хорошим/лучшим специалистом и членом нашей команды.

Такого человека

- легко учить,
- не нужно мотивировать,
- он не нуждается в постоянном строгом контроле,
- он всегда ищет и находит пути улучшения того, что делает,
- и постоянно развивается сам,
- так же начинают работать и те, кто рядом с ним,
- а плохие сотрудники рядом с ним будут сразу сильно заметны и не смогут продолжать работать плохо,
- к таким, как он тянутся подобные,
- такие повышают качество всего, что делает организация,
- и создают новые более высокие стандарты,
- они являются генераторами идей, которые могут дать бизнесу сильнейшее конкурентное преимущество,
- именно они становятся лидерами идей,
- а потом и лидерами людей,
- образуя новое руководство компании.



И ВСЁ ЭТО ПРОИЗОЙДЁТ ПОТОМУ, ЧТО ВЫ ИСКАЛИ ЛИЧНОСТЬ, А НЕ ФУНКЦИЮ ИЛИ КОМПЕТЕНЦИЮ

Я утверждаю это как педагог, психотерапевт, бизнесмен (владелец и ген.дир.компаний в двух странах с 1990г.), бизнес-консультант и бизнес-тренер крупных компаний с 2011 года.

Исходный материал в обучении так же важен, как в производстве стали или в приготовлении еды, поэтому всё начинается с выбора материала. Украинская пословица гласит: «Дешевая рыба – плохая уха», но при подборе персонала многие руководствуются другой пословицей: «На безрыбье и рак – рыба», а в результате получается, как в басне Крылова: «А вы, друзья, как ни садитесь, всё в музыканты не годитесь». То есть, наняли – обучили – но работают плохо и не могут работать хорошо.

По данным HR-исследований Hewlett Packard, один плохой сотрудник понижает производительность труда его окружающих на 13-15%. И вот ещё пословицы об этом: «Паршивая овца всё стадо портит» и «Ложка дёгтя бочку мёда портит».

Но в большинстве случаев берут не того кандидата в надежде, что потом смогут его изменить. Это – большая ошибка: один из принципов бизнес-психологии гласит:

ЗАМЕНИТЬ ПРОЩЕ, ЧЕМ ИЗМЕНИТЬ.

И вот сейчас вы зададите главный «плохой» вопрос:

- А где таких найти?! У нас таких нет!

Именно это – главное оправдание неправильному подбору персонала: не из кого выбирать.

Но это – не так: У ВАС ПОЛНО ТАКИХ, просто вы их не видите, а чтобы их увидеть и найти, вам нужен «ФаКел».

ПОЭТОМУ ДЕВИЗ СИСТЕМЫ:



«УВИДЕТЬ ЛУЧШЕЕ, ЧТОБЫ НАЙТИ ЛУЧШИХ»

- ОСОЗНАТЬ
- РАСПОЗНАТЬ
- ВЫБРАТЬ
- НАУЧИТЬ
- АДАПТИРОВАТЬ
- ЭКСПЛУАТИРОВАТЬ
- РАЗВИВАТЬ
- ЗАМЕНИТЬ

Повторю принципиально важное: нужно искать личность, а не компетенции и уж тем более не исполнителя функции. Ищите способности, склонности, таланты и характер – остальное будет простым делом. В статье «Корпоративное обучение» (стр. 54) я описал, что нужно, чтобы эффективно обучать таких сотрудников.

На слайде – один из примеров применения «ФаКела»: три графические модели перечисляют и описывают 8 главных основных личных черт кандидата и сотрудника, 8 его значимых компетенций и 8 основных функций.

Логика системы проста и понятна и на основе этой модели можно построить не только политику отбора, но и программу обучения, адаптации и развития конкретного сотрудника (т.н. «ПИР» - «план индивидуального развития»).

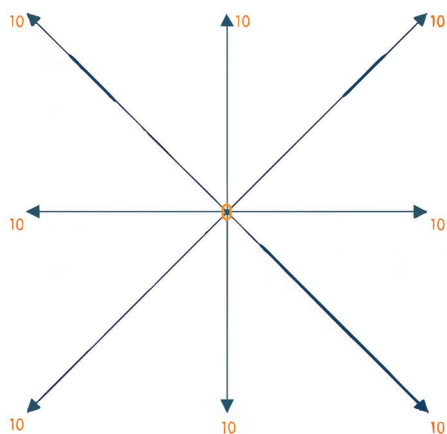
HR-методология

«Факел»

2022-2023г.г.

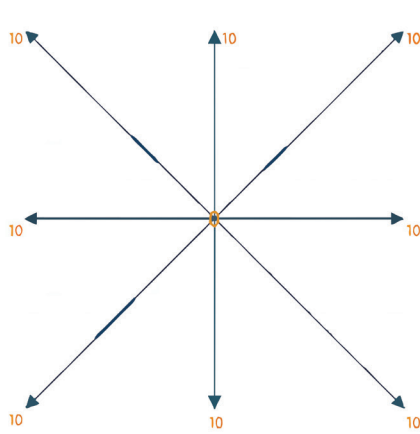
№3 ИМЕТЬ:

Функции



№2 ДЕЛАТЬ:

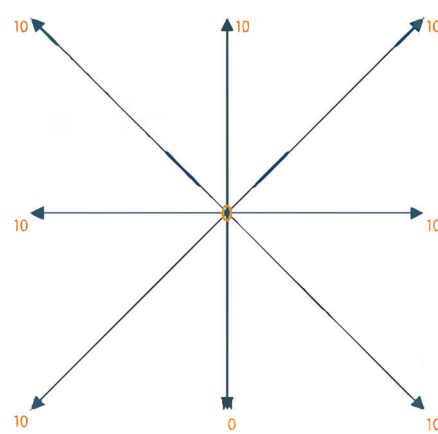
Компетенции



«Быть. Делать. Иметь.» Сократ

№1 БЫТЬ:

Личные качества



Чем я немножко горжусь, что в 2017 году моё выступление на HR-конференции в Москве увидела HRD огромной компании «Северсталь» и подошла ко мне, сказав, что они разработали похожую систему у себя, но в ней описывались не 8, а 5 личных качеств, 15 компетенций и 25 функций для каждой должности.

Совпадение с методом, разработанным такими профессионалами, считаю подтверждением правильности моего подхода и модели системы.

Вот вам совсем свежий пример правильного подбора по «Факелу»: моя средняя дочь.

*Она учится в университете в Британии, специализация – sustainability business management. Ей – 21, заканчивает всего лишь второй курс. Дочь участвует в различных открытых online-мастер-классах и всегда задаёт конструктивные вопросы спикерам, и после каждого мастер-класса с ней связываются потенциальные работодатели, которые ищут именно талантливую молодёжь и обращают внимание на активных (заметьте это слово – **активный**, это будет первое личное качество, которое необходимо искать. Подробнее – в презентации системы, которую вы можете получить. Как – вы узнаете в конце статьи).*

Несколько месяцев назад, на очередном мастер-классе её заметил совладелец британской компании Kid-A и вот – в конце июня она едет в Hampshire на стажировку в его компанию. Они НЕ просили её резюме – они сразу назначили online-собеседование, которое проводили два владельца компании и HRD. Им НЕ нужен её опыт работы по специальности – они сказали, что им нужна она, а не её опыт. Они приняли её на полгода, но это не «испытательный срок», а период обучения и адаптации, что совсем не одно и то же. И обучать её будет не тренер, а её непосредственный руководитель и руководители кросс-функциональных

подразделений – ответственность за успешность её адаптации – на них. И взяли её на должность не просто исполнителя – она будет отвечать за «разработку и управление планом декарбонизации компании Kid-A и стратегией «чистый ноль», определение возможности для стратегического развития *sustainability* в Kid-A; руководство инициативами по изменению поведения, связанными с устойчивым развитием бизнеса, а также управление отношениями с партнёрами».

*Почему ей такое доверие, если у неё нет опыта?
– потому, что она такой человек – такая Личность,
которая быстро освоит Компетенции и хорошо будет исполнять Функции.*

Сначала – Личность, потом – Компетенция, потом – Функция.

То есть, они делают всё именно так, как предполагает моя система «ФаКел». И, зная характер и способности дочери, уверен: они нашли алмаз, теперь они огранят его и получают бриллиант.

Но тут вы скажете следующую традиционную фразу – возражение:

- У нас всё не так! У нас это не работает!

И я снова с вами не соглашусь: это работает везде....где так работают. Вам достаточно попробовать подход по системе «ФаКел», найти и взять 1-2 таких, и вы будете приятно удивлены, как всё «заработает». Если сомневаетесь, что получится – я помогу это сделать.



Вторая причина, по которой наниматели ищут готового исполнителя конкретной функции – они не умеют учить.

*О том, как эффективно обучать кандидатов сотрудников
– в моей статье «Корпоративное обучение» (стр. 54)*

Многие руководители стали считать, что обучать новичков – задача HR, но это не так: обучать должен непосредственный руководитель и лучшие сотрудники.

Кстати: признак проф.непригодности руководителя – если руководитель не умеет быть наставником. И только №2 – если плохо разбирается в том, что делают его подчинённые. А во многих компаниях наоборот: достаточно быть хорошим специалистом, чтобы стать руководителем. Именно поэтому хорошие специалисты становятся плохими руководителями.



Третья причина неудачной HR-политики – руководители не умеют (и не хотят) развивать таланты и способности подчинённых и не умеют руководить способными. Это – отдельный разговор и отдельная тема. Скажу лишь, что разработал и провёл большую корпоративную программу «Потенциал» для поиска и развития НРО (high potential – высокопотенциальных сотрудников) ПАО «Газпром нефть», поэтому знаю, как это важно для развития организации, и что главная проблема – не отсутствие потенциала сотрудников, а отсутствие такой программы и нежелание руководителей развивать таланты.

Если ваша компания доросла до того, чтобы всерьёз развивать свой HR-потенциал, готов поделиться опытом и внедрить такую программу и у вас.

Мой замечательный деловой знакомый, Алексей Луконин – яркий лидер многотысячной организации, повторяет, что единственный показатель того, какой ты лидер – это то, скольких лидеров ты воспитал. Много ли из тех, кого называют лидерами – такие?

Все, у кого есть автомобиль, знают слово Michelin. Те, кто любит «высокую кухню», знают его, то же. Но мало, кто знает, почему Michelin стала всемирным лидером. А причина – в молодом человеке без опыта и образования, которого увидел на собеседовании сам глава компании – месье Мишлен. Кандидат ему понравился, его попробовали в разных подразделениях и заметили, что у него способность к изобретательству. Юношу перевели в конструкторский отдел и всего через год различных идей и проб он изобрёл резиновую шину с металлическим кордом внутри, которая сделала Michelin мировым лидером на многие десятилетия. Месье Мишлен нанял Личность – способности и характер – привил Компетенции и получил Функции + Изобретение.

Я знаю, что некоторые HR не любят такие истории, но для меня такие истории – самое ценное, что есть в HR, ещё и поэтому я назвал систему «ФаКел»:

**СВЕТИТЬ – ИСКАТЬ – УВИДЕТЬ ЛУЧШЕЕ –
НАЙТИ ЛУЧШИХ – ЗАЖЕЧЬ – НЕ ДАТЬ ПОТУХНУТЬ**

Обращаю ваше внимание на то, что уже в нескольких примерах на собеседованиях с кандидатами присутствуют владельцы компаний. А у вас владельцы компании участвуют в приёме на работу? Вряд ли: им персонал неважен. И в этом причина того, что HR не получают поддержки других руководителей компании, не занимают такое высокое положение, которое должен занимать HR, а компания не достигла такого масштаба, которого могла бы достичь, если бы HR-политика была другой: по системе «ФаКел».

Итак, какие отличия HR-системы «ФаКел»?

1. Первое и главное – ставка на личность: на характер и способности, а не на серость и послушность.
2. Система подходит всем: от руководителей – до родителей и учителей.
3. Упрощает задачи, а не усложняет.
4. Даёт руководителю заслуженное уважение и мягкую власть.
5. Проверена многолетней практикой и нацелена на бизнес-результаты, а не на «счастье сотрудников», «бирюзовые организации», «племена» и прочие увлекательные игры.

Ещё одна особенность «ФаКела» - система даёт уважение и власть: я, начинающий предприниматель, начал подбирать и обучать персонал по этому принципу ещё в начале 90х, когда решил открыть первый филиал своей компании в другом городе. И у меня это получилось хорошо. Настолько хорошо, что в Одессе, откуда я родом и где начинал бизнес, говорили: «Левченко хорошо умеет находить и обучать людей, но не умеет их удерживать». На самом деле, это было признанием моего успеха.

Они не знали главного преимущества этой системы «ФаКел»: если ты умеешь быстро найти нужного кандидата и быстро ввести его в дело как специалиста, тебе не нужно его удерживать. И все сотрудники отлично знают, что если не будут работать так, как мы договорились, я не буду за них держаться. Владелец/руководитель, который умеет быстро находить нужных кандидатов – быстро их обучать – эффективно руководить и правильно увольнять – всегда будет иметь уважение и власть, поскольку не будет ни за кого держаться. А в большинстве компаний всё наоборот: нашли не того, кто нужен – учили не так, как нужно – руководят, как умеют – те плохо работают, но за них держатся потому, что новых найти – это трудно, обучить – это трудно, адаптировать – это трудно...

Так, кто кем управляет?!

Кстати: ушедшие от меня сотрудники стали основателями или генеральными директорами четырёх компаний! Я считаю это признаком того, что я нашёл способных новичков и вырастил из них хороших бизнесменов. Чем я горжусь особенно – что двое из четырёх – женщины. Что произошло после их ухода? – я нашёл новых, которые были такими же или лучше.

*Так работает система «ФаКел».
(Вспомните теперь слова Алексея Луконина о лидерах)*

МЕТОДИКА/СИСТЕМА «ФАКЕЛ» ПРИМЕНЯЕТСЯ НА 12-ТИ ЭТАПАХ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ:



1. Оценка потребности.
2. Формирование модели результата («профиля кандидата»).
3. Оценка кандидатов (по внешности, речи и поведенческим маркерам).
4. «Драйв-тест».
5. Испытательный период.
6. Обучение.
7. Адаптация.
8. Эксплуатация.
9. Развитие.
10. Повышение.
11. Ротация.
12. Увольнение.

С ЕЁ ПОМОЩЬЮ ВЫ СМОЖЕТЕ РЕШИТЬ 12 ОСНОВНЫХ ЗАДАЧ:



1. Осознание и определение потребности: что нам нужно – кто нам нужен.
2. Поиск кандидатов.
3. Оценка кандидатов.
4. Отбор кандидатов для их краткосрочного тестирования (до их принятия на работу с испытательным сроком).
5. Принятие кандидатов, прошедших тесты, в организацию с испытательным сроком.
6. Обучение тех, кто прошёл этот срок. Чему учить? Кто учит? Как?
7. Адаптация тех, кто прошёл обучение, или тех, кому обучение не нужно: как их примут, кто будет их наставником, что они будут делать в этот период адаптации.
8. Эксплуатация: как повысить результативность и эффективность их труда.
9. Ротация: как перемещать персонал (если есть такая возможность/потребность).
10. Увольнение.
11. Создание и развитие корпоративной культуры.
12. Создание и развитие репутации Вашей компании как работодателя.

Формат статьи не позволяет описать систему «ФаКел» полно, но вот (СЛАЙДЫ) одна из основных её частей – графическая модель соответствия и оценки, которая позволяет точно определить, какие Функции и операции должен исполнять сотрудник.

Какие Компетенции ему необходимы для этого.

Какие Личные качества и способности нужны, чтобы

А) быстро и полно освоить необходимые Компетенции;

В) качественно исполнять операции и Функции;

С) стать своим в нашей команде/компании.

Именно эта модель подбора, обучения и развития персонала стала основой моей системы продаж «13+15+17» и сделала эту систему такой эффективной – обратите внимание, какие цифры!!! – увеличение продаж в 2-2,5-3 раза! (стр. 33-35) Причём, в больших компаниях, в которых и так всё было хорошо с продажами и обороты были очень большими.



**МОЖНО УЛУЧШИТЬ ВСЁ,
ЕСЛИ УМЕТЬ НАНИМАТЬ ЛУЧШИХ!**



Как акцент именно на личных качествах продавцов увеличил продажи холдинга BI group на 250-300% (при обороте более, чем миллиард долларов):

*“После тренингов “Элитные продавцы” и “Управление без давления” наши руководители продаж, сервисного департамента и колл-центра изменили своё отношение к сотрудникам и клиентам: теперь, они не прячутся в кабинетах, не тратят время на бумаги, **а занимаются главным: отбором и развитием лучших сотрудников и продавцов по моделям тренинга.***

Наши продавцы стали понимать, что им делать каждую минуту и у них появилась уверенность и скорость.

После тренинга время на обработку одного клиента в колл-центре сократилось с 30-40 минут до 7-10 минут, а количество тех клиентов, кто позвонил и потом пришёл в отдел продаж, выросло почти в три раза.

В департаменте сервиса у нас вдвое сократились жалобы клиентов и появились благодарности за отличное обслуживание!

В общем, продажи после тренинга в разных департаментах выросли в 2,5-3 раза.

И что ещё важно, наши продавцы стали продавать больше и поэтому стали зарабатывать больше: комиссионные за продажу увеличились в 3-7 раз, поэтому продавцы очень довольны и работают энергично.

И к нам стали проситься на работу успешные продавцы из других строительных компаний-конкурентов, но мы теперь берём не всех, а только лучших – теперь мы знаем, какими они должны быть.

Спасибо тренеру за профессионализм и опыт!”

*Асель Жунусова - руководитель Департамента продаж и Динара Асалауова
- руководитель колл-центра холдинга BI Group
www.bi-group.kz*

И вот ещё о взаимосвязи системы “ФаКел”
и эффективностью системы продаж “13+15+17”:

*«Я Андрея Левченко слушала три раза, три разных тренинга («Искусство «говорить не головой», «Элитные продавцы», «Управление без давления»), и была сильно поражена тем, что каждое слово, действие, рекомендованное Андреем - это полезная суть, которую не нужно еще дополнительно просеивать и перерабатывать:
Еще раз пришло понимание, что нужно оставить только эффективных сотрудников, и мы это сделали!
Построили процесс обучения - тренировок продавцов по-новому: работаем над качеством отработки навыков, а продажи растут автоматически.
Набираем только «лучших» продавцов потому, что теперь знаем, кто это такие.*

Продажи увеличились в 2 раза!!!

*И самое главное, что я поняла после общения с Андреем - это то, что теперь я должна сконцентрироваться на том деле, которым мне нравится заниматься. **Я делегировала все то, что меня раздражает и не приносит удовольствия. Теперь я только набираю людей, и обучаю их и развиваю. Засеиваю ростки в землю!***

Спасибо Андрей! Вы - лучший! Буду рада еще у Вас поучиться»

*Наталья Глебова - исполнительный директор компании «Аякс-Риелт», Россия
<http://www.ayah.ru>
(крупнейшая и старейшая риэлторская компания Юга России – 22 офиса)*


Если вас заинтересовала система «ФаКел» (или система продаж «13+15+17», или тренинги «Элитные продавцы» и «Управление без давления»), пожалуйста, напишите мне и вам пришлю презентацию, а потом я помогу вам разобраться и применить её, чтобы в вашей компании стало больше Личностей, которые хорошо владеют нужными Компетенциями и качественно выполняют свои Функции, а главное – чтобы вы могли эффективно управлять этим процессом сами.

**МНЕ ИНТЕРЕСНО ВАШЕ МНЕНИЕ
ОБ ЭТОЙ СТАТЬЕ – ПОДЕЛИТЕСЬ ИМ!
ТЕМ БОЛЕЕ, ЕСЛИ ВЫ СО МНОЙ
НЕ СОГЛАСНЫ.**

НАПИШИТЕ ПРЯМО ЛИЧНО МНЕ:



WHATSAPP:

 +40739171711

TELEGRAM:

 @ANDREYLEVCHENKO1

EMAIL:

 HELLO@ANDREYLEVCHENKO.COM

**И КСТАТИ: ЕСЛИ ВАМ НУЖЕН СПИКЕР ДЛЯ ВАШЕЙ ИЛИ ЧЬЕЙ-ТО
КОНФЕРЕНЦИИ – ПРИГЛАШАЙТЕ, С УДОВОЛЬСТВИЕМ ПОДЕЛЮСЬ ОПЫТОМ.**



БЫТЬ. **Д**ЕЛАТЬ. **И**МЕТЬ.

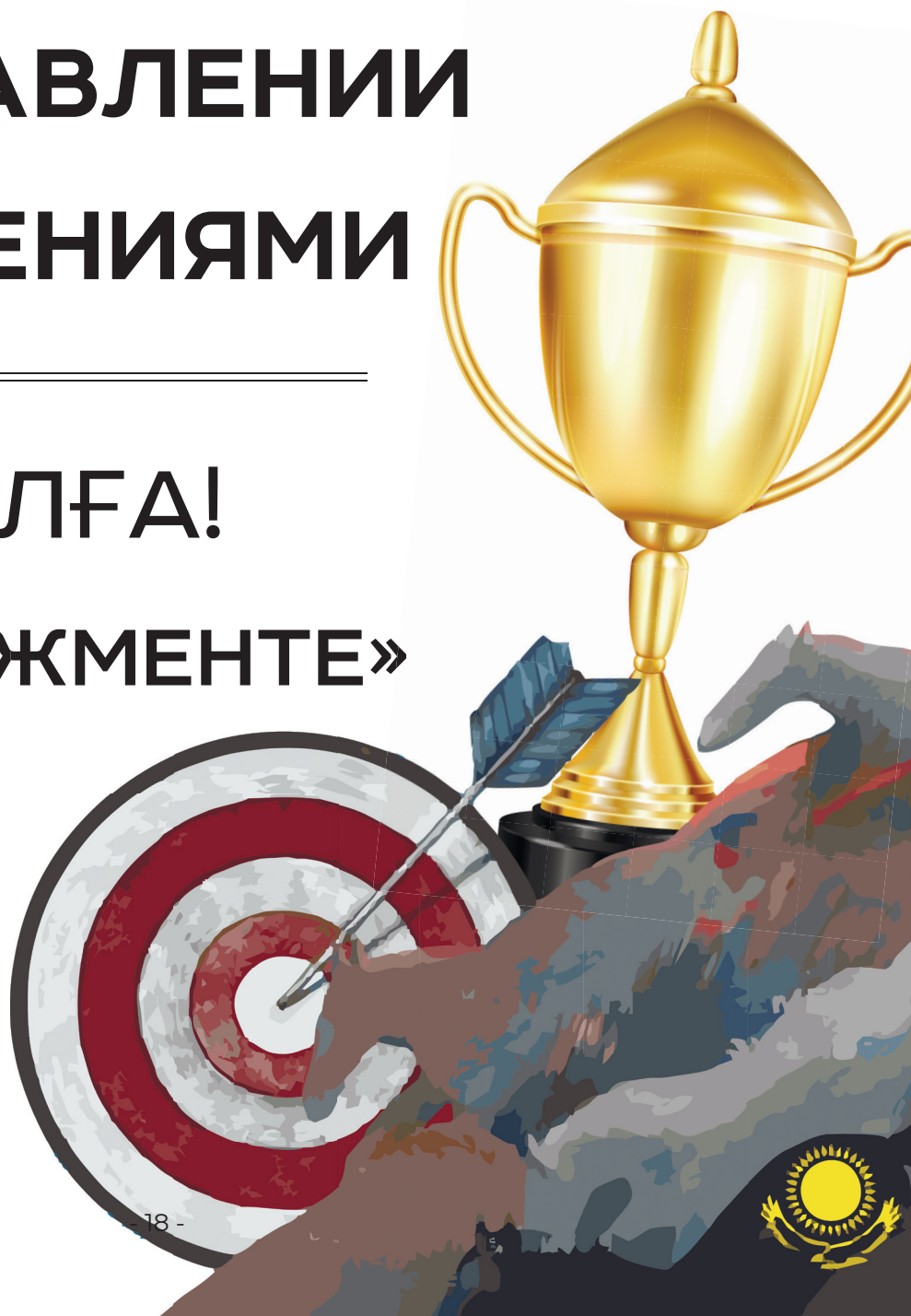
СОКРАТ



**«ИЗМЕНЯЙСЯ
ИЛИ УМРИ»
ИЛИ... ЖИВИ
ЕЩЁ ЛУЧШЕ**

**ОБ УПРАВЛЕНИИ
ИЗМЕНЕНИЯМИ**

**И «АЛФА!
– МЕНЕДЖМЕНТЕ»**



*«Улучшить — значит изменить;
быть совершенным — значит часто меняться»*

Уинстон Черчилль

Чего люди больше всего хотят? – изменений:
чтобы их жизнь изменилась к лучшему.

Чего люди больше всего боятся? – изменений:
что их жизнь изменится к худшему.

Люди хотят улучшения, но не хотят изменений, а ведь
«улучшить — значит изменить».

А какие изменения – хорошие, какие – плохие?

Потерять деньги – это хорошо или плохо?

- Плохо! – скажете вы, а я спрошу:

- А если потерять деньги, чтобы спасти жизнь? Будет, как в известной фразе:
«Спасибо, господи, что взял деньгами!» Думаю, в такой ситуации каждый будет рад,
что потерял только деньги.

Умереть – это хорошо или плохо?

- Плохо! – скажете вы. А я уточню:

- А если болеешь долго, мучительно и безнадежно?

И если вы представите себе эти мучения, то скажете, что умереть – это хорошо.

Я это уже знаю.

**НЕТ ХОРОШИХ ИЗМЕНЕНИЙ ИЛИ ПЛОХИХ ИЗМЕНЕНИЙ
– ЕСТЬ ИЗМЕНЕНИЯ, КОТОРЫЕ МЫ МОЖЕМ ИСПОЛЬЗОВАТЬ,
И КОТОРЫЕ МЫ ИСПОЛЬЗОВАТЬ НЕ МОЖЕМ.**

К примеру, за время российско-украинской войны количество миллионеров увеличилось значительно и резко в обеих странах. Предприниматели «оседлали волну» спроса на новые товары и услуги и стали много зарабатывать в то же самое время, когда другие перепугались и потеряли, и для них война – это очень выгодно.

Вспомните недавний COVID – миллиарды людей стали беднее или разорились, но в то же время количество миллионеров и миллиардеров резко увеличилось, поскольку они стали производить и продавать то, что стало пользоваться спросом, и кто «оседлал волну» - тот на ней и прокатился. Для них COVID – это выгодно.

Так какое изменение – хорошее, а какое – плохое?

Ответить адекватно сможет только тот, у кого есть цели: если изменение мешает твоим целям – оно негативное, если помогает твоим целям – оно позитивное.

Но есть особая порода людей – те, кто стремятся использовать любое изменение и думают не о том, хорошее оно или плохое, а о том, как они могут это использовать. Это – предприниматели, обладающие личной эффективностью.



Читайте статью «Личная эффективность и эффективная личность» (стр. 86)

Есть такая фраза: «Первый закон бизнеса гласит: найди потребность и удовлетвори её». Вспомните общеизвестный пример: во времена «золотых лихорадок» в США больше всех обогатились не те, кто добывал золото, а те, кто продавал им инструменты, еду, одежду, табак, виски, лошадей, оружие, лекарства... Почему? – потребность в этих товарах была больше, чем потребность в золоте, и проблема одних становилась выгодой других.

Люди готовы платить только тогда, когда у них есть проблема, за то, чтобы проблема была решена. И чем больше проблема – тем больше за её решение заплатят. Нет проблемы = нет потребности = никто из нас не нужен. А если главная проблема людей – это изменения, то что нужно уметь, чтобы тебе платили хорошо и платили всегда, и чтобы ты был востребован? – нужно уметь управлять изменениями: нужна компетенция под названием «change management». Вот о ней я и пишу.

А если Вы захотите научиться сами или научить своих коллег грамотно и эффективно управлять изменениями, напишите мне – сделаем!

А как можно управлять изменениями эффективно?

Для этого есть пять методик, получивших признание во всё мире, которые я применяю уже более 10-ти лет, когда провожу проекты по внедрению изменений в бизнес моих заказчиков и обучаю руководителей управлению изменениями.

ЭТИ МЕТОДЫ ИЗВЕСТНЫ МНОГИМ:



1. «петля OODA» Джона Бойда,
2. «5 стадий принятия неизбежного» Элизабет Кюблер-Росс»,
3. «3 стадии управления изменениями» Курта Левина,
4. «8 шагов к изменениям» Джона Коттера,
5. ADKAR Джефа Хайатта.

**Подробнее об этих методиках смотрите в приложении к статье стр. 28-30*

Кстати: вы можете получить слайд-презентацию моего выступления об управлении изменениями на HR-конференции HRD Forum Almaty.

Как – читайте в конце этой статьи.

А в статье я расскажу о том, чего нет в презентации, и в свободном доступе.

Многие о них слышали, но за 12 лет бизнес-консалтинга и обучения руководителей управлению изменениями я не встретил ни одной (это не преувеличение) – ни одной – организации, в которой эти методики использовались, но зато постоянно слышал, что эти методики «у нас не работают». Ничто не будет работать, если этим не работать или использовать неправильно.

Перечисленные методики работают так же безотказно, как закон всемирного тяготения или формула $2+2=4$. К примеру, «OODA-loop» («петля Джона Бойда», который был военным лётчиком) обеспечила победу ВВС США над ВВС СССР в корейской войне и является частью многих теорий и систем в бизнесе, но для её грамотного применения нужно не книгу прочитать или слайды посмотреть, а пройти тренинг и применить вместе с опытным профессионалом – так же, как чтобы научиться летать на самолёте.

Однако, прежде, чем применять все эти методы, нужно понимать нижеследующее.

Первое, что нужно, чтобы адекватно оценить изменения – они негативные или позитивные – нужно иметь цель. Поэтому именно целеустремлённые и подготовленные люди и организации переживают времена изменений лучше других.

Я ПРИМЕНЯЮ

ПЯТЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ БЫСТРОГО АНАЛИЗА ИЗМЕНЕНИЙ:



1. Что происходит?
2. Что это значит?
3. Что это значит, на самом деле?
4. Чему это меня учит?
5. Как я могу применить этот урок – как я могу это использовать?

Попробуйте так реагировать, и вы увидите, насколько полезными могут быть даже обычные изменения, и насколько выгодными могут быть изменения, которые вы раньше оценили бы как негативные.

Самый трудный вопрос из 5-ти – 3-й: что это значит на самом деле? Это – важно, поэтому объясню. Один из моих первых постулатов управления изменениями звучит так:

**ЛЮБОЕ И КАЖДОЕ ИЗМЕНЕНИЕ
– ЭТО РЕАКЦИЯ НА ПРЕДЫДУЩИЕ ИЗМЕНЕНИЯ.
« ЧТОБЫ ПОНЯТЬ, КАК НА НЕГО РЕАГИРОВАТЬ,
НЕОБХОДИМО ПРОАНАЛИЗИРОВАТЬ
ЭТИ ИЗМЕНЕНИЯ НА 2-3 ШАГА НАЗАД. »**

Если вы будете реагировать только на то изменение, влияние которого вы испытываете на себе непосредственно, вы – в опасности: вы будете похожи на хищника, которого ловят на живца: он реагирует на появившуюся движущуюся приманку, не понимая, что её появление и движения – это результат действий охотника/рыбака.

Бороться со следствиями, а не с причинами – что может быть глупее?

Замазывать или выдавливать прыщи на лице в ответ на их появление или разобраться с питанием и пищеварением и пройти противопаразитарную программу – что правильно?

Начать принимать средства от ожирения и носить корректирующую одежду в ответ на лишний вес, или поменять привычки, приведшие к ожирению – что правильно?

Правильное эффективное управление изменениями начинается не с выработки плана нашей реакции на эти изменения, а с анализа их причин – с анализа тех изменений, которые их вызвали.

Моя практика показала, что мы будем в безопасности и в выгодной позиции, если проследим и оценим изменения на 3 шага назад – оценим 2-3 изменения, которые последовательно привели к тому, с чем мы сейчас разбираемся. Это и есть причины того, что происходит с нами, на них и нужно воздействовать.

Если бы хищник был на это способен, он искал бы то изменение, из-за которого перед ним появилась приманка – то есть, искал бы охотника/рыбака.

И 3-й из 5-ти вопросов для анализа изменений - «Что это значит, на самом деле» - именно о том, что стоит за видимыми изменениями: какие изменения вызвали эти изменения?

ЕЩЁ ОДИН ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЙ ПРИНЦИП МОЕЙ ТЕОРИИ CHANGE MANAGEMENT:

УПРАВЛЯТЬ ИЗМЕНЕНИЯМИ – ЗНАЧИТ, ВЫБИРАТЬ СВОЮ РЕАКЦИЮ НА ИЗМЕНЕНИЯ, А ИМЕННО:

1. ЧТО СДЕЛАТЬ В ОТВЕТ?
2. ПОЧЕМУ ИМЕННО ЭТО?
3. ДЛЯ ЧЕГО?
4. КОГДА?
5. КТО?
6. КАК?

При управлении изменениями необходимо учитывать, ГДЕ это будет происходить. В разных странах это происходит по-разному. К примеру, что происходит с управлением изменениями в Казахстане?

Природное стремление к быстрым решениям приводит все известные мне казахстанские компании к «АЛФА! – менеджменту» - так я назвал специфический казахстанский стиль руководства: изменения начинаются быстро по воле одного человека и так же быстро затухают из-за неподготовленности изменений и сопротивления многих.

А почему многие будут саботировать эти изменения? – просто потому, что они не готовы к последствиям начатых изменений.

Кстати, и сами лидеры – инициаторы изменений часто прекращают их просто потому, что сами не готовы к последствиям начатых ими изменений.

Так нужно ли было начинать?! Не разумней ли было бы спокойно и не торопясь изучить – обсудить – спланировать – подготовиться – протестировать – сделать хорошо и точно?

**КЛЮЧ К ВНЕДРЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЙ
– В ПОСЛОВИЦЕ КОЧЕВНИКОВ:
«СКОРОСТЬ ВАЖНЕЕ СИЛЫ,
ТОЧНОСТЬ ВАЖНЕЕ СКОРОСТИ».**

Но об этом алфа! – лидеры не любят говорить: в их сознании смогла поместиться только первая часть этой замечательной пословицы: «Скорость важнее силы», а на вторую часть – «точность важнее скорости» - силы не хватило

Это не злой сарказм – это добрая ирония: я с большой симпатией отношусь к национальному характеру, но согласитесь, что у каждого характера есть то, что нужно изменить, чтобы быть более эффективным, и первое, что нужно бы изменить в характере некоторых казахстанских лидеров и руководителей – изменить их отношение к изменениям: чтобы они перестали приказывать и начали планировать, чтобы научились переключаться с функции лидера – на функцию менеджера.

Об этом – о вреде героического лидерства и необходимости усиления эффективного менеджмента – в статье «Не торопитесь со стандартами!» (стр. 66)

В чём суть менеджмента? Какова главная задача менеджмента? Зачем мне, собственнику бизнеса, наёмные менеджеры? – именно, чтобы они предвидели изменения, касающиеся моего бизнеса, и управляли ими: использовали те изменения, которые можно использовать, и минимизировали влияние тех изменений, которые использовать нельзя.

Итак.

ДАЛЬНОВИДНОЕ ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ СОСТОИТ ИЗ 5-ТИ ШАГОВ:



1. поиск причинных изменений на 3 шага назад,
2. выбор нашей реакции на эти изменения,
3. прогноз последующих изменений на 3 шага вперёд,
4. выбор нашей реакции на эти изменения,
5. и только тогда – начало внедрения изменений.

Но всё это возможно только в одном случае: если у нас есть цели. И лучше – чтобы это были стратегические цели и стратегия. А причина «Алға! -менеджмента» и затухания изменений именно в том, что у этих компаний в период изменений не было настоящей стратегической цели изменений и не было настоящей стратегии, а когда «парус не знает, куда плыть, никакой ветер не будет ему попутным».

**ПЕРВОЕ УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
ИЗМЕНЕНИЯМИ – НАЛИЧИЕ ЛИЧНОЙ ЦЕЛИ ИЛИ ЦЕЛИ
ОРГАНИЗАЦИИ, А ЛУЧШЕ – СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЦЕЛИ
И СТРАТЕГИИ, ТОГДА ИЗМЕНЕНИЯ СТАНОВЯТСЯ ВЕТРОМ,
А ВЫ – ПАРУСНИКОМ, ДЛЯ КОТОРОГО ХУДШЕЕ – НЕ СИЛЬНЫЙ
ВЕТЕР, А ШТИЛЬ – КОГДА ВЕТРА ВООБЩЕ НЕТ.**



«Алға! - менеджмент» – это скорость, но поспешные решения и спонтанные движения – это неточность, а неточность – это ошибки и поражения, а это – угроза. Примечательно, что эту ошибку делают именно лидеры – те, от кого зависит жизнь и благополучие организации и людей, и кто по определению должен быть мудрым и точным, а не быстрым и громким.

ПОЭТОМУ ЛИДЕР ДОЛЖЕН, ХОТЯ ЭТО ОЧЕНЬ ТРУДНО, СДЕРЖАТЬ ПЕРВУЮ РЕФЛЕКТОРНУЮ РЕАКЦИЮ КРИКНУТЬ «ВПЕРЁД!», И ДОЛЖЕН СПОКОЙНО ЗАДАТЬ 5 ВОПРОСОВ:



1. Что происходит?
2. Что это значит?
3. Что это значит, на самом деле?
4. Чему это меня учит?
5. Как я могу применить этот урок – как я могу это использовать?

А для чего, вообще, нужен change management?

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ ПРЕСЛЕДУЕТ 2 ЦЕЛИ:

БЕЗОПАСНОСТЬ

ДОМИНИРОВАНИЕ

Но неграмотные и поспешные решения и действия оказывают противоположный эффект: подвергают опасности и ведут к потере лидирующих позиций, а также, демотивируют сотрудников-исполнителей.

Неподготовленное внедрение изменений – как волна: налетает грозно и с шумом, переворачивает всё на своём пути, а потом – уходит обратно, оставляя разрушения и пену.

А подготовленное внедрение изменений наступает непреодолимо и неотступно – как ледник или пустыня.

Один из моих деловых знакомых любит другую метафору (сравнение) – он говорит, что изменения должны быть, как мясорубка: фарш куском мяса обратно не станет.

И в завершение этого краткого экскурса в профессиональное управление изменениями – о самом важном, что нужно для успешного внедрения изменений:



1. Неотвратимость и неизбежность: все должны понять, что нужные нам изменения будут. Их не может не быть. Без них невозможно.



2. Безотлагательность: что мы начинаем изменения уже, сейчас, а не «когда...» или «если...», и что мы всё равно это сделаем – с вами или без вас.



3. Целенаправленность и целесообразность, результативность и эффективность: есть чёткая цель, всё – для неё, ничего лишнего и ничего личного. Только то, что ведёт к цели, и те, кто идёт к цели. Постоянная сверка с целью. У слабых – оправдания, у сильных – выводы. «Прочность цепи = прочности её слабейшего звена». «Скорость каравана = скорости последнего верблюда».



4. Общность: общие ценности => общие цели => общие пути и способы их достижения => полноценное открытое продуктивное общение.



5. Необратимость: не «волна», а «ледник».



6. «Ни шагу назад! Ни шагу на месте! Только вперёд и только все вместе!»

**НО ЕСТЬ 2 ПРИЧИНЫ, ПОЧЕМУ У ВАС ЭТО НЕ ПОЛУЧИТСЯ,
КАКОЙ БЫ ЭФФЕКТИВНОЙ МЕТОДИКОЙ УПРАВЛЕНИЯ
ИЗМЕНЕНИЯМИ ВЫ НЕ ПОЛЬЗОВАЛИСЬ:**

- 1. ВАМ НЕ НУЖНЫ ЭТИ ИЗМЕНЕНИЯ – ВЫ МОЖЕТЕ
ОБОЙТИСЬ БЕЗ НИХ.**
- 2. ВЫ ПРИМЕНЯЕТЕ МЕТОДИКУ НЕПРАВИЛЬНО.**

ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ – ТАКАЯ ЖЕ ТЕХНОЛОГИЯ, КАК ПРОИЗВОДСТВО МЕТАЛЛА, И ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТУ ТЕХНОЛОГИЮ НУЖНО ТАК ЖЕ:

- 1. ИМЕТЬ ЦЕЛЬ.**
- 2. ИМЕТЬ ТЕХНОЛОГИЮ ЕЁ ДОСТИЖЕНИЯ.**
- 3. СОБЛЮДАТЬ ТЕХНОЛОГИЮ.**

А если этого нет – никакая технология не будет работать на вас – так же, как никакой ветер не будет попутным паруснику, не знающему, куда плыть.

Буду рад помочь вам в эффективном внедрении изменений как бизнес-консультант и бизнес-тренер – так же, как это было сделано мной для самых разных компаний в разных сферах деятельности и в разных странах.



**МНЕ ИНТЕРЕСНО ВАШЕ МНЕНИЕ
ОБ ЭТОЙ СТАТЬЕ – ПОДЕЛИТЕСЬ ИМ!
ТЕМ БОЛЕЕ, ЕСЛИ ВЫ СО МНОЙ
НЕ СОГЛАСНЫ.**

НАПИШИТЕ ПРЯМО ЛИЧНО МНЕ:

WHATSAPP:

 **+40739171711**

TELEGRAM:

 **@ANDREYLEVCHENKO1**

EMAIL:

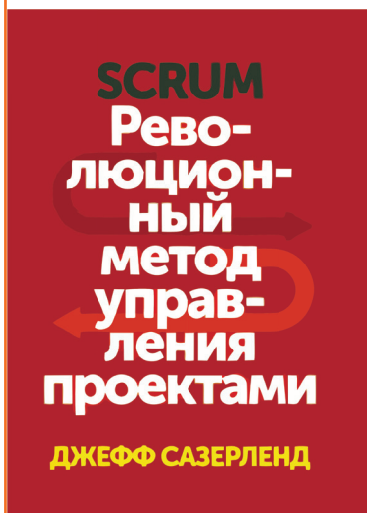
 **HELLO@ANDREYLEVCHENKO.COM**

**И КСТАТИ: ЕСЛИ ВАМ НУЖЕН СПИКЕР ДЛЯ ВАШЕЙ ИЛИ ЧЬЕЙ-ТО
КОНФЕРЕНЦИИ – ПРИГЛАШАЙТЕ, С УДОВОЛЬСТВИЕМ ПОДЕЛЮСЬ ОПЫТОМ.**

*Приложение к статье стр. 20

5 МЕТОДИК, ЧТОБЫ УПРАВЛЯТЬ ИЗМЕНЕНИЯМИ ЭФФЕКТИВНО

» 1



Эффективное изменение O.O.D.A. – loop («Петля Бойда»)

- | | |
|-------------------|---------------------|
| 1. Observe | Наблюдай |
| 2. Orient | Ориентируйся |
| 3. Decide | Решай |
| 4. Act | Действуй |

«МЕНТОВСКИЙ ПРИНЦИП»: «Сначала ворвёмся – потом разберёмся!»

или

Алфа! – менеджмент

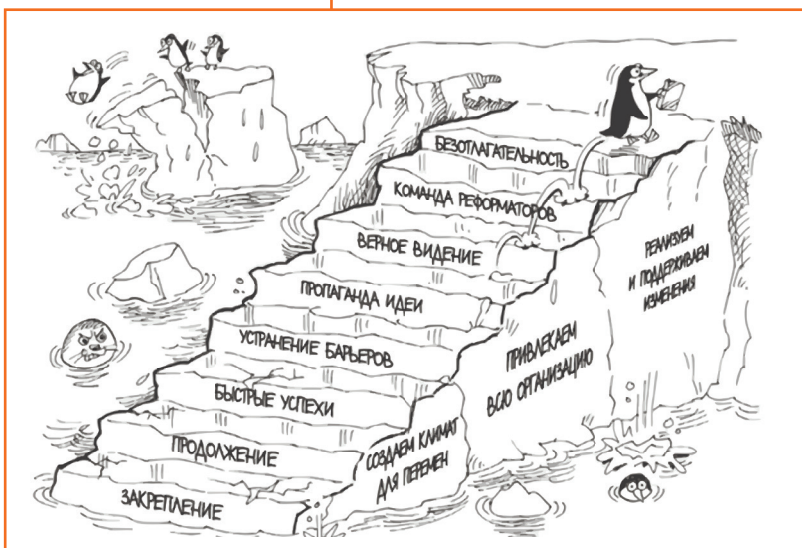
- | | |
|-------------------|---------------------|
| 1. Act | Действуй |
| 2. Observe | Наблюдай |
| 3. Orient | Ориентируйся |

» 2



Методы управления изменениями. Джон КОТТЕР – «8 шагов».

1. **Создание чувства безотлагательности**, подчёркивающего важность незамедлительного осуществления действий
2. **Формирование влиятельной команды** специалистов, которые будут направлять, координировать и распространять организационные изменения
3. **Создание стратегической концепции и инициатив**, помогающих понять, чем будущее будет отличаться от прошлого
4. **Набор добровольцев**, которые будут пропагандировать изменения
5. **Создание условий**, устранение препятствий и обеспечение свободы, необходимой вашей организации для достижения желаемого результата
6. **Обеспечение краткосрочных успехов**, вдохновляющих организацию на дальнейшую реализацию изменений
7. **Поддержание темпа** и неустанное инициирование изменений вплоть до полной реализации новой концепции
8. **Закрепление новшеств** до той степени, при которой они смогут вытеснить старые привычки



» 3

5 стадий принятия неизбежного по Элизабет Кюблер-Росс



- 1. Отрицание:** «Я чувствую себя хорошо. Это не может со мной происходить».
- 2. Злость:** «Почему именно я? Это несправедливо. Кто виноват в этом?».
- 3. Торг:** «Я просто хочу дожить до того момента, как мои дети окончат школу».
- 4. Депрессия:** «Если я всё равно умру, то какая разница?».
- 5. Принятие:** «Я не могу с этим справиться, но хотя бы подготовлюсь к этому».

5 стадий принятия неизбежного по Элизабет Кюблер-Росс – для внедрения изменений в бизнес



Модификация 5-ти этапов по Кюблер-Росс – для бизнеса

- Шок:** Первоначальный шок от услышанной новости.
- Отрицание:** Самовнушение, что изменения не имеют отношения к ним или их работе.
- Злость:** Они будут препятствовать этим изменениям и не позволят им случиться!
- Торг:** А мне некогда/это не получится/не умею/не могу/не знаю...
- Депрессия:** Всё, что они сейчас делают, кажется бессмысленным, и их уверенность может пошатнуться.
- Обдумывание:** Люди начинают задаваться вопросом, не может ли это просто стать для них полезным? Они начинают рассматривать различные варианты и обдумывать сценарии. В сущности, они уже смирились с тем, что перемены обязательно произойдут, и ничего не могут с этим поделать.
- Вовлечённость:** Наконец-то они приходят к согласию с происходящим, и начинают более позитивно относиться к будущему. Они принимают решения о том, что работает, а что нет.
- Адаптация:** То, что когда-то было новым, теперь начинает быть просто обыденным способом действий.



» 4

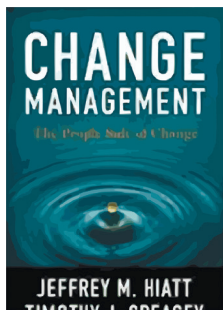


«3 стадии управления изменениями». Курт ЛЕВИН.

Процесс управления изменениями делится на **три стадии**:

- 1. Разморозка.** На стадии разморозки вы помогаете своему коллективу или компании преодолеть психологический барьер, первоначально вызывающий неприятие изменений. Вы не просто анализируете любые возражения против изменений, но и начинаете убеждать команду в их необходимости. На этой стадии модели изменений Левина основное внимание уделяется подготовке коллектива к нововведениям.
- 2. Изменение.** На этой стадии осуществляется реализация изменений в организации. Помните, что внедрение изменений может происходить не за один раз, поскольку вам неизбежно придётся устранять непредвиденные препятствия и постепенно подключать всех сотрудников к новой системе, какой бы она ни была.
- 3. Закрепление.** После внедрения изменений самое время закрепить их, чтобы новый метод работы стал нормой.

» 5

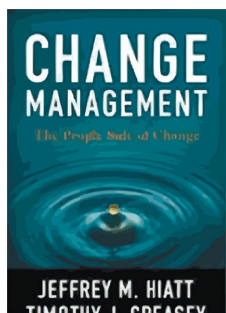


Методы управления изменениями. Джеффри ХАЙАТТ: ADKAR.

Аббревиатура **ADKAR** расшифровывается следующим образом:

- Awareness** — **осознание** необходимости изменений
- Desire** — **желание** участвовать в процессе реализации изменений и поддерживать его
- Knowledge** — **знание** того, что необходимо для успешности изменений
- Ability** — **способность** реализовать изменения
- Reinforcement** — **укрепление** реализованных изменений для их поддержания в долгосрочной перспективе

Моя версия алгоритма ADKAR специально для Казахстана: ADKAR + FRF. Хотите внедрить изменения эффективно? Просто напишите мне – сделаем!



ADKAR для Казахстана
ADKAR + FRF
Feedback
Readiness
Fixation

ADKAR + FRF

- **Awareness** — осознание необходимости изменений
- **Desire** — желание участвовать в процессе реализации изменений и поддерживать его
- **Knowledge** — знание того, что необходимо для успешности изменений
- **Ability** — способность реализовать изменения
- **Reinforcement** — укрепление реализованных изменений для их поддержания в долгосрочной перспективе

+ для Казахстана:

- **Feedbacks** – отзывы и обратные связи
- **Readiness** - готовность
- **Fixations** – фиксации лучших/необходимых изменений



**ПАРУСУ, НЕ ЗНАЮЩЕМУ,
КУДА ПЛЫТЬ, НИКАКОЙ ВЕТЕР
НЕ БУДЕТ ПОПУТНЫМ**

ЛУЦИЙ АННЕЙ СЕНЕКА



ПРОДАЖИ, КАК ПО НОТАМ

УНИВЕРСАЛЬНАЯ СИСТЕМА ПРОДАЖ И СЕРВИСА

«13+15+17»



ОТЗЫВЫ о системе продаж «13+15+17»:

*“После тренингов “Элитные продавцы” и “Управление без давления” наши руководители продаж, сервисного департамента и колл-центра изменили своё отношение к сотрудникам и клиентам: теперь, они не прячутся в кабинетах, не тратят время на бумаги, **а занимаются главным: отбором и развитием лучших сотрудников и продавцов по моделям тренинга.***

Наши продавцы стали понимать, что им делать каждую минуту и у них появилась уверенность и скорость.

После тренинга время на обработку одного клиента в колл-центре сократилось с 30-40 минут до 7-10 минут, а количество тех клиентов, кто позвонил и потом пришёл в отдел продаж, выросло почти в три раза.

В департаменте сервиса у нас вдвое сократились жалобы клиентов и появились благодарности за отличное обслуживание!

В общем, продажи после тренинга в разных департаментах выросли в 2,5-3 раза.

И что ещё важно, наши продавцы стали продавать больше и поэтому стали зарабатывать больше: комиссионные за продажу увеличились в 3-7 раз, поэтому продавцы очень довольны и работают энергично.

И к нам стали проситься на работу успешные продавцы из других строительных компаний-конкурентов, но мы теперь берём не всех, а только лучших – теперь мы знаем, какими они должны быть.

Спасибо тренеру за профессионализм и опыт!”

*Асель Жунусова - руководитель Департамента продаж и Динара Асалауова
- руководитель колл-центра холдинга BI Group
www.bi-group.kz*

«Я Андрея Левченко слушала три раза, три разных тренинга («Искусство «говорить не головой», «Элитные продавцы», «Управление без давления»), и была сильно поражена тем, что каждое слово, действие, рекомендованное Андреем - это полезная суть, которую не нужно еще дополнительно просеивать и перерабатывать:

Еще раз пришло понимание, что нужно оставить только эффективных сотрудников, и мы это сделали!

Построили процесс обучения - тренировок продавцов по-новому: работаем над качеством отработки навыков, а продажи растут автоматически.

Набираем только «лучших» продавцов потому, что теперь знаем, кто это такие.

Продажи увеличились в 2 раза!!!

И самое главное, что я поняла после общения с Андреем - это то, что теперь я должна сконцентрироваться на том деле, которым мне нравится заниматься. **Я делегировала все то, что меня раздражает и не приносит удовольствия. Теперь я только набираю людей, и обучаю их и развиваю.**

Засеиваю ростки в землю!

Спасибо Андрей! Вы - лучший! Буду рада еще у Вас поучиться»

Наталья Глебова - исполнительный директор компании «Аякс-Риелт», Россия
<http://www.ayah.ru>
(крупнейшая и старейшая риэлторская компания Юга России – 22 офиса)

*«После тренингов «Элитные продавцы» и «Управление без давления»
сотрудники достигли следующих результатов:
Осознание необходимости изменения личного стиля руководства каждого
из участников тренинга;
Обретение недостающей уверенности и понимания ситуации;
Возможность изложения предложений руководству по выполнению планов
и проектов системы продаж;
Общим результатом тренингов Андрея Левченко для компании
явились новые проекты и решения и увеличение выручки
от продаж в 2,5 и более раза!
В настоящее время я удовлетворена проделанной работой, определилась
с личными целями. С удовольствием буду искать возможности для участия в
Ваших тренингах для дальнейшего личного развития и роста!
С глубоким уважением и благодарностью Вам и Вашему опыту и делу!»*

*Василиса Гунько, ОАО «Ростелеком»,
начальник отдела по работе с крупными клиентами МРФ «Юг»
<http://www.rostelecom.ru>*

*«Все деньги, потраченные на Левченко, мы вернули и ещё хорошо
заработали»*

*Слова руководителя продаж «Технодом» - владельцу компании и CEO после
моего проекта повышения прибыльности сети «Технодом» в Казахстане*

«Единственный, кто работает на Вас бесплатно – это профессионал: сколько бы Вы ему не заплатили, Вы всегда вернёте свои деньги»

Брайан Трейси при нашей встрече в Киеве

Прочитав эти отзывы, Вы можете сказать:

- Как можно было увеличить продажи в 2-2,5-3 раза в результате всего лишь тренинга и внедрения этой системы продаж?! Это нереально!

А я отвечаю:

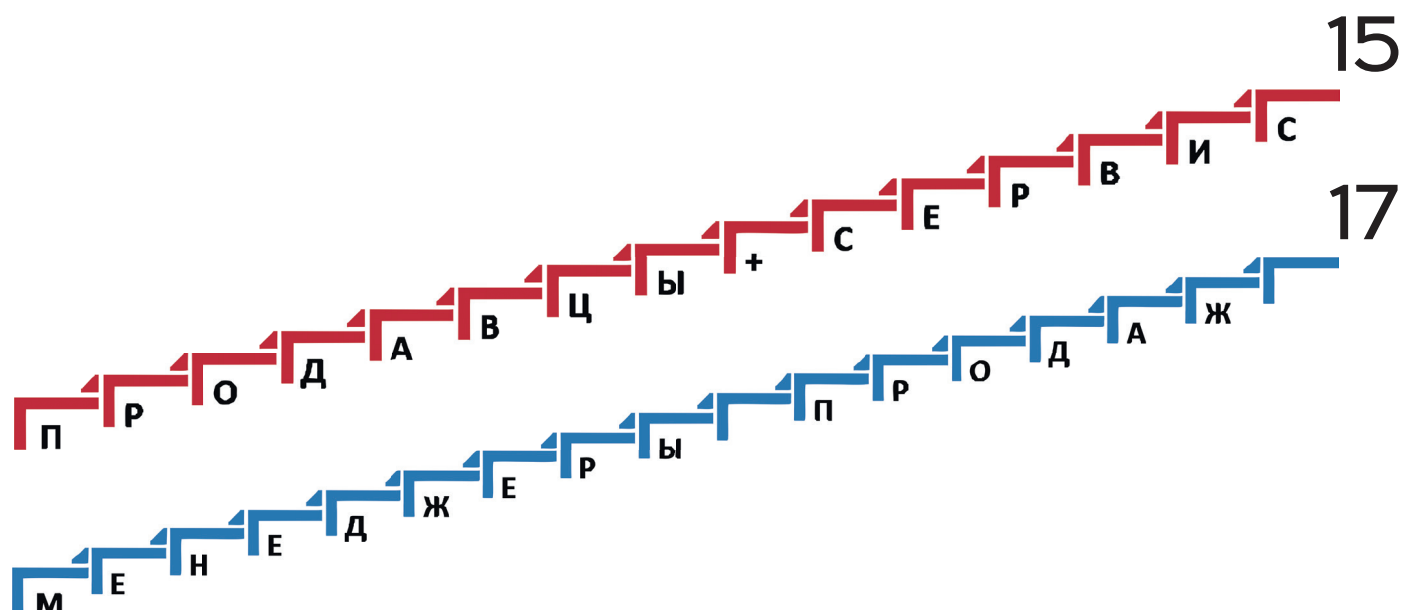
- Это реально – это официальные отзывы крупных компаний, и это – не самые большие цифры, есть результаты ещё лучше, но официальных отзывов они не давали. Системное управление – профессиональный менеджмент – может всё! А система «13+15+17» - это и есть системное профессиональное управление продажами, что значит:

1. продавцами,
2. покупателями,
3. процессами их взаимодействия
4. процессами обеспечения продаж.

Так что, если вы хотите создать именно систему продаж, а не просто продавать или торговать – найдите 20 минут на прочтение.

Далее кратко описана моя оригинальная система управления продажами и сервисом «13+15+17», которая состоит из

- 13 «шагов» любого и каждого потребителя,
- 15 «шагов» продавца
- и 17 «шагов» руководителя продаж.



Это – комплекс конкретных действий, которые под силу КАЖДОМУ продавцу и РОПу.

Ключом к увеличению выручки в 2-3 раза является не на обычные продажи или сервис, а такие, в результате которых

1. у вас купят на бОльшую сумму,
2. к вам снова придут и купят повторно,
3. вас порекомендуют,
4. о вас будут хорошо говорить.

Особенность моей системы – другое отношение к продажам: фокус внимания и концентрация усилий не на продажах, а на покупках. Это очень важно.

Главное отличие моего подхода к продажам – в моём правиле для продавцов:

Я НИЧЕГО НЕ ПРОДАЮ – Я ПОМОГАЮ ПОКУПАТЬ

ВВЕДЕНИЕ в систему «13+15+17»

Эта система продаж – результат моего управления продажами в моих компаниях (я – владелец и CEO с 1990 по 2018 год) и обучения продажам сотрудников других компаний (я – бизнес-тренер с 2012 года).

Задача этой статьи – познакомить вас с системой «13+15+17» кратко, а подробно вы можете разобраться в ней, заказав мою консультацию или тренинг по этой системе.

Каждый опытный и умный продавец, занимающийся активными продажами, рано или поздно хочет одного: чтобы покупатель пришел к нему сам, поэтому такой продавец поймёт и примет мой принцип:

**МНЕ НЕ НУЖНЫ ПРОДАЖИ,
МНЕ НУЖНЫ ПОКУПКИ,
ПОЭТОМУ НИЧЕГО НЕ ПРОДАВАЙ,
А ПОМОГАЙ КУПИТЬ!**



А что для потребителя значит слово «купить»?

«КУПИТЬ» – ЗНАЧИТ:



1. осознать свою потребность;
2. выбрать лучший вариант;
3. оплатить;
4. получить;
5. использовать;
6. отремонтировать или заменить.

НО МНОГИЕ КОМПАНИИ НЕ ПОМОГАЮТ ПОТРЕБИТЕЛЯМ НА ЭТИХ ЭТАПАХ, И ТОЛЬКО НЕМНОГИЕ ЛУЧШИЕ КОМПАНИИ ОРГАНИЗУЮТ ДЛЯ КЛИЕНТОВ:



1. помощь в осознании того, что именно нужно потребителю, который ещё не знает, чего хочет,
2. выбор лучшего варианта,
3. оформление заказа,
4. оплату,
5. доставку,
6. распаковку – установку,
7. запуск в эксплуатацию,
8. инструкцию пользования,
9. поддержку пользования,
10. ремонт,
11. обмен,
12. upgrade и пр.

Да – многие это делают, но КАК! – долго, сложно, невовремя, без удовольствия, без заботы о клиенте и т.д. Компании экономят на этих 12-ти этапах, но – на самом деле – теряют здесь очень большие деньги: по систем «13+15+17» выручку можно увеличить в 2-3 раза, когда мы наведём порядок на этих 12ти этапах и сделаем их удобнее. Кстати: это касается и услуг, и сервиса.

В ЧЁМ ПРИЧИНА ТАКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ «13+15+17»?

- 1. Другое отношение к потребителям и к продажам,** суть которого можно выразить моими словами: «Я не продаю — я помогаю покупать». Основа любых действий человека – его психология: как человек относится – так он и будет действовать, поэтому изменение отношения продавца = изменение его действий = изменение его результатов.
- 2. Полный перечень действий продавца и РОПа:** всего лишь 15 действий продавца и 17 действий РОПа – вот и всё, что нужно. Им не нужно думать, что сказать и сделать – просто действуй по плану «13+15+17» – и всё!
- 3. Настоящая системность:** все действия взаимосвязаны и дополняют друг-друга, усиливая эффект.
- 4. Отчуждаемость системы:** система будет действовать у вас без меня – когда я обучу этой системе ваших продавцов и руководителей, они смогут действовать самостоятельно, и я не нужен.

**Я НЕ РАССКАЗЫВАЮ О ПРОДАЖАХ,
А УСТАНОВЛИВАЮ У ВАС СИСТЕМУ ПРОДАЖ.
ЭТО ОГРОМНАЯ РАЗНИЦА!**

5. Адаптивность и универсальность:

- а. Универсальность:** система «13+15+17» установлена и эффективно действует в строительном бизнесе, в банках, в телекоммуникационных компаниях, в ритейле, в МЛМ, в продаже автомобилей, в медицине и проч., и проч. Она подходит и для продаж услуг и товаров, и для сервиса.
- б. Адаптивность:** система может быть настроена именно под вашу компанию и ваши стратегические задачи и ситуацию на вашем рынке.

Мою систему используют крупные и средние компании Казахстана, Украины, России и других стран, и даже такой профессионал маркетинга, как Игорь Манн.

У каждого из вас есть опыт покупок.

Вспомните, как продавцы старались вам что-то продать и что вы при этом чувствовали. А теперь представьте, если бы они не продавали вам, а помогли купить, то есть, разобраться, выбрать, получить, использовать – как изменилось бы ваше отношение к ним? Вы бы купили у них больше? Вернулись к ним? Порекомендовали?

Вот это – главное. Поэтому в моей системе нет «работы с возражениями», поскольку если ты не продаёшь, а помогаешь купить, возражений не будет: люди возражают, когда на них нажимают, вот поэтому я сам не нажимаю и не продаю, а помогаю покупать — это проще и выгоднее.

Дальше мы рассмотрим подход «13+15+17», эту концепцию и главные элементы системы, поскольку подход определяет действия, концепция определяет выбор инструментов и структурирует отношения, а алгоритм превращает хаос в целенаправленную силу.

4 ЧАСТИ СИСТЕМЫ «13+15+17»

Почему система называется «15+17»?

Моя практика (личные активные продажи – 15 лет, руководство продажами — 28 лет) показывает, что действия продавцов и обслуживающего персонала в отношении потребителей можно разделить на 15 основных этапов, а руководителей продаж и сервиса — на 17 этапов.

Результаты её применения:

1. У вас больше покупают:
2. больше покупок
3. на бОльшие суммы.
4. Вы тратите на это меньше усилий и денег.
5. К вам возвращаются и покупают снова.
6. У вас покупают по рекомендациям.
7. К вам приходят хорошие продавцы из других компаний.

Для чего вам нужны алгоритмы «15» и «17»? — чтобы не раздумывать, не сомневаться, а делать. Когда есть простой, понятный, исполнимый алгоритм, отработанный в ходе многократного повторения, тогда исполнитель и руководитель действуют, не раздумывая: легко, уверенно, красиво. Это повышает их самооценку и, как следствие, их ценность в глазах потребителя и, как следствие – объёмы их продаж. Потребитель охотнее купит именно у такого продавца и охотнее рекомендует именно его, а исполнитель будет работать намного эффективнее под руководством такого шефа.

Продавцы и обслуживающий персонал, которых я обучал, говорят (см.отзывы), что после отработки алгоритма «15» они чувствуют уверенность, легкость, выполняют работу быстро, полностью контролируют происходящее и — что главное — получают удовольствие от процесса продажи: им нравится, что теперь они управляют ситуацией, а не подстраиваются под клиента, хотя сам клиент думает, что всё вращается вокруг него.

Руководители отмечают, что после отработки алгоритма «17» им легче общаться и взаимодействовать с сотрудниками: они стали говорить на одном языке — на языке 15 этапов продаж и сервиса. Такое взаимопонимание улучшает взаимодействие, и это ведет к улучшению отношений и настроения, а следовательно, к увеличению результатов.

ИНОГДА МЕНЯ СПРАШИВАЮТ, ЧЕМ ЭТА СИСТЕМА ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ДРУГИХ, НО ТО, ЧТО МНЕ НАЗЫВАЮТ – ЭТО НЕ СИСТЕМЫ:

- во-первых, это просто рассказы и они не могут быть эффективным инструментом обучения;
- во-вторых, многие из них направлены на продажу, а не на покупки, т.е. на то, чтобы найти клиента, впихнуть ему товар и потом искать нового потребителя, а система «15+17» направлена на то, чтобы установить отношения, при которых потребители будут обращаться в компанию по своей инициативе, покупать сами и рекомендовать ее другим, а именно такие отношения являются наиболее прибыльными и стабильно развивающимися бизнес.

ИТАК, ЧАСТЬ 1: ЗВЕЗДА ПРОДАЖ

ВЫДЕЛИМ ПЯТЬ ГЛАВНЫХ ЗАДАЧ ОТДЕЛА ПРОДАЖ И ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА – ЭТО СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ ПОТРЕБИТЕЛЬ:

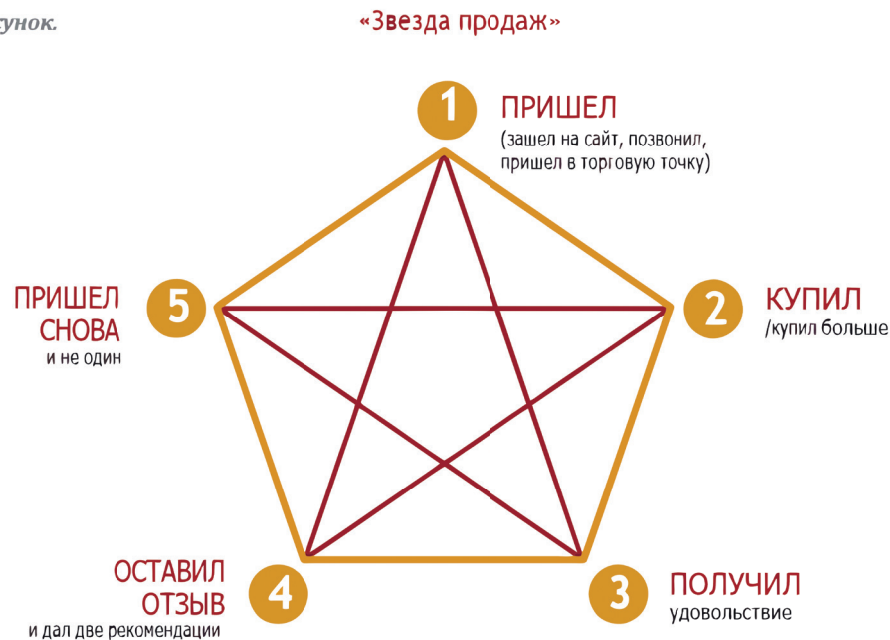


- 1) пришел;
- 2) купил/купил больше, чем планировал;
- 3) получил удовольствие;
- 4) оставил отзыв/дал рекомендации;
- 5) пришел снова.

Я разделяю продажи/обслуживание на два уровня: базовый и элитный.

И базовый уровень, и элитный предполагают выполнение всех пяти задач, перечисленных выше, но на элитном эффективность взаимодействия компании с клиентом существенно увеличивается.

Рисунок.



Элитный уровень предполагает следующее.

1. Клиент пришел в торговую точку, зашел на сайт, позвонил, или продавец пришел к клиенту (позвонил) при активных продажах.
2. Клиент не просто купил, а купил больше, чем собирался (не ему продали больше, чем он планировал купить, а, придя и пообщавшись с продавцами, он захотел купить больше, чем планировал).
3. Клиент получил удовольствие и от результата (его проблема решена и потребность удовлетворена), и от процесса (ему понравился процесс решения проблемы/удовлетворения потребности).
4. Клиент поблагодарил компанию, оставил отзыв, дал рекомендацию сотруднику организации и будет рекомендовать ее впредь.
5. Клиент пришел снова, причем не один раз, и пришел не один — привел близких и/или знакомых.

Люди всегда возвращаются туда, где им было лучше, и если это сделать, можно увеличить прибыль в два раза в течение двух-трех месяцев. Я это проходил не раз — и когда открывал собственные новые точки продаж, и когда обучал заказчиков своей системе как бизнес-тренер: увеличение на 200–250% — совершенно реально, и это подтверждено официальными письменными отзывами компаний, установивших себе мою систему «13+15+17».

ПРОФЕССИОНАЛЫ ПРОДАЖ И ОПЫТНЫЕ СЕО/СОБСТВЕННИКИ УЖЕ ПОНЯЛИ:



1. первая продажа почти не дает прибыли
— прибыль приносит повторная покупка, а сверхприбыль
— покупка по рекомендации и по отзыву;
2. люди возвращаются не туда, куда их манят дисконтными программами и программами лояльности (еще одна старая сказка), а туда, где им понравилось;
3. люди больше доверяют не рекламе, а совету, отзыву, рекомендации.

Именно поэтому основная задача заключается в том, чтобы доставить удовольствие: только тогда клиент оставит хороший отзыв, даст рекомендацию, по его рекомендации придут другие потребители, и сам он придет еще не раз и приведет с собой новых клиентов.

Необходимо, чтобы клиент получал удовольствие и от результата, и от процесса.

Поэтому 2 главные задачи в общении с потребителем – это:

1. избавить его от «страдания» — решить проблему, избавить от забот, хлопот, рисков, тревог, сомнений и проч.;
2. помочь достичь «наслаждения» — дать ему возможность получить удовольствие от процесса решения его проблемы и от пользования вашим товаром/услугой/сервисом.

Вспомните свой потребительский опыт, например, визит к стоматологу. Если врач был квалифицирован, но неприятен, вы вернетесь? Скорее нет, чем да: сначала поищите другого, и только если не найдете, пойдете к нему вновь.

Если врач был приятен, но выполнил работу не очень хорошо, вы вернетесь? Также скорее нет, чем да.

Если врач хорошо делал свое дело и был приятен вам, и другие сотрудники клиники были приветливы и помогал вам, вы будете вы искать другую клинику или первым делом вернетесь в эту? Похвалите ее или нет? Порекомендуете знакомым? Три раза «Да!».

Таким образом, нужно выбирать стратегию не «или – или», а «и – и»: не ИЛИ профессионализм – ИЛИ сервис, а И профессионализм – И сервис. И такой подход не требует лишних расходов на рекламу. Я работал с несколькими компаниями с оборотом пять-семь миллионов долларов в месяц, у которых не было рекламы вообще — только отзывы, рекомендации и повторные покупки. Вот это – настоящие продажи и сервис!

СИСТЕМА «15+17». ЧАСТЬ 2: МОДЕЛЬ «13+15+17»

К уже упомянутым алгоритмам продавца и РОПа «15» и «17» нужно добавить 13 этапов/шагов потребителя, которые он проходит, совершая покупку и пользуясь купленным товаром или услугой. Для чего? – чтобы мы опередили потребителя на каждом из 13-ти его шагов и управляли его действиями к его удовольствию и к нашей прибыли.

Не буду перечислять эти этапы/шаги, поскольку задача этой статьи – познакомить с системой «13+15+17» кратко, а подробно вы можете разобраться в ней, заказав мою консультацию или тренинг по этой системе.

ВСЕМ ЗНАКОМЫ ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПРОДАЖ:

1. УСТАНОВЛЕНИЕ КОНТАКТА,
2. ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ,
3. ПРЕЗЕНТАЦИЯ,
4. РАБОТА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ,
5. ЗАВЕРШЕНИЕ СДЕЛКИ.

Такой алгоритм уже долгие годы использует подавляющее большинство компаний и тренеров. К сожалению. Три самых частых запроса от заказчиков тренинга продаж — научить продавцов презентовать, преодолевать возражения и слышать клиента. Но если дальше продолжать так продавать, можно остаться без клиентов. Времена изменились, стиль отношений изменился, люди не хотят взаимодействовать с продавцами а-ля «волк с Уолл-стрит» — сегодня такого продавца будут избегать. 1990-е годы закончились, но многие этого не заметили... Сейчас не следует жестко «закрывать сделку» и «дожимать» клиента. Я обучен это делать и могу научить этому других, но так вы совершите только первую продажу и лишитесь сверхприбыли, поскольку сверхприбыль приносят только повторные покупки и покупки по рекомендации, и если вы будете дожимать клиентов, они не вернуться к вам и не порекомендуют вас. Вот почему нельзя учить продавцов преодолевать возражения и вести жесткие переговоры с клиентами.

СИСТЕМА «13+15+17». ЧАСТЬ 3: МОДЕЛЬ «БДИ!»

*Эта модель – часть моей HR-системы «ФаКел»,
о которой вы можете прочитать на (стр. 3)*

Эта часть часть системы – для РОП и HR: это – об управлении вашими продавцами. Название «БДИ!» было образовано мной на основе принципа Сократа «Быть. Делать. Иметь». Данный принцип я применяю для оценки, отбора, обучения, развития и эксплуатации менеджеров продаж и сервиса.

«БЫТЬ»

— это личные качества, черты характера, способности, таланты;

«ДЕЛАТЬ»

— это профессиональные навыки, умения, выполняемые действия;

«ИМЕТЬ»

— это штатные функции-операции и результаты их исполнения.

1. «Иметь»: грубая и дорогостоящая ошибка руководителей и HR-специалистов в том, что при подборе кандидатов они смотрят на то, что кандидат **ИМЕЕТ**: резюме, диплом, рекомендации и прочие формальности. Но они не стоят ничего.

2. «Делать»: при встрече и собеседовании нужно оценить, как кандидат **ДЕЛАЕТ** то, что нужно делать у вас. Но обычно берут с испытательным сроком две недели, затем – на месяц, а там, глядишь – кандидат остался... Вакансия заполнена, но был нанят не тот, кого искали, а тот, кого нашли. Это не продавцы, а балласт.

3. «Быть»: оценка по данному критерию — залог того, что я получу кусок золота, а не кусок глины. Такая оценка предполагает изучение личных качеств – кем человек **ЯВЛЯЕТСЯ**: какие у него ценности, принципы, что он любит – не любит, на что способен – на что не пойдет и т.д. Самое важное — любит ли он то, что делает, хочет ли в этом совершенствоваться, интересно ли ему пробовать новое, предлагает ли он, как сделать свою работу лучше? Если в человеке есть нужные качества, то «делать» я его научу, и «иметь» мы оба будем скоро и много. Именно личные качества сотрудника доставляют потребителям удовольствие, поэтому я беру для общения с клиентами только оптимистичных, открытых, улыбчивых, искренних и заботливых — они сразу нравятся людям, им верят и хотят к ним вернуться. И обучать таких — одно удовольствие! Они обучаемы, благодарны и хорошо уживаются в коллективе.

Правда, есть сложность: чтобы такие люди пришли ко мне, я сам должен быть таким. Подобное тянется к подобному, поэтому когда меня спрашивают, где таких можно найти, я всегда отвечаю: ищите в зеркале. Если там таких нет, не найдете нигде, но если в зеркале увидите такого — такие кандидаты у вас скоро появятся.

С помощью модели «БДИ!» (и моей HR-системы №ФаКел» - (стр. 3) оцениваются пять базовых и три элитных личных качества, профессиональных навыка и действия/функции продавцов и обслуживающего персонала. Какие, вы сможете узнать, заказав консультацию или тренинг продаж по системе «13+15+17». Консультация – бесплатна.

Главное в модели «БДИ!»: если у кандидата есть необходимая черта характера, способность, талант, то навык осваивается и отрабатывается легко, а функции выполняются качественно, эффективно. Если нет нужной черты характера, способности, таланта, то кандидат не освоит нужный навык или освоит плохо, а функции станет выполнять некачественно и/или неэффективно.

Есть вредное и непрофессиональное мнение, что главное – чтобы продавец много знал и сразу хорошо разбирался в том, что продаёт, но это – не так: главная задача продавца – не много знать, а много продавать. Статистика показывает, что те, кто много знает, не много продают. Нет такого знания, необходимого продавцу, которое разумный воодушевленный кандидат неспособен освоить за одну-две недели. Лучше взять кандидата, у которого нет нужных знаний, но есть способности и энтузиазм, и через одну-три недели у меня будет отличный продавец, к которому возвращаются клиенты, а не умник-зануда, «ходячая энциклопедия», «говорящая брошюра», от которого они бегут, причем не к тому, кто знает, а к тому, кто им нравится и умеет помочь купить.

**ГЛАВНАЯ ЗАДАЧА ПРОДАВЦА
– РАЗБИРАТЬСЯ НЕ В ТОВАРЕ, А В ПОКУПАТЕЛЯХ,
А ГЛАВНОЕ УМЕНИЕ – УМЕНИЕ ОБЩАТЬСЯ
С КЛИЕНТОМ И НАХОДИТЬ ВЫХОД
ИЗ ЛЮБОЙ СИТУАЦИИ.**



РЕЗУЛЬТАТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АЛГОРИТМА «СЕМЬ ВОПРОСОВ»

ПОКАЗАТЕЛИ	ПРИ ПРОДАЖЕ КОМПЛЕКСАМИ (МАРТ 2016)	С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ТЕХНИКИ «СЕМЬ ВОПРОСОВ» (АПРЕЛЬ 2016)
Выручка, руб.	782 575	1 050 415
Количество пациентов	90	111
Количество исследований	162	220
Количество проведенных исследований на одного пациента в среднем	1,8	2
Средний чек на одного пациента, руб.	8 695	9 463
Средний чек на одно исследование, руб.	4 831	4 775

Вот пример того, как влияет правильное общение с клиентами на продажи. В ней представлены результаты применения алгоритма «Семь вопросов», который я разработал для одного из своих заказчиков — федеральной сети медицинских центров «МРТ-эксперт» (52 медицинских центра в России).

Как видите, увеличение выручки составило 32,44% и это — только от изменения мной алгоритма первого разговора с клиентами. А дальше, по мере внедрения системы «15+17», их выручка увеличилась ещё больше, а далее стало возможным то, что считалось невозможным из-за жёсткой ценовой конкуренции: из-за правильного общения клиентов стало так много, что этот центр стал перегружен и вынужден был повысить стоимость исследований. И так было 2 или 3 раза в первый же год после тренинга по системе продаж «13+15+17» и не в одном этом центре, а во многих. То есть, если раньше их проблемой был демпинг конкурентов, то теперь – перегрузка из-за увеличения числа клиентов. (Всем бы такую проблему!))

Важно: испытательный срок у меня составляет не более трех дней, потому что:

- задача испытательного срока — не научить, а проверить, имеет ли смысл учить кандидата;
- трёх дней достаточно мне и моим коллегам (в течение испытательного срока кандидата оценивают не меньше трех моих сотрудников из числа тех, кому придется с ним работать), чтобы понять, есть в нем указанные пять качеств или их нет, и, если есть, в какой степени (по десятибалльной шкале) они проявлены;
- трёх дней достаточно самому кандидату, чтобы понять, подходит ли ему мой бизнес, моя компания, мой коллектив и я лично на два-три года работы здесь или нет.

Брать сразу на 2 недели – опасная ошибка: чтобы работать у вас 2 недели, кандидат должен уволиться, но если через неделю-две окажется, что он не вполне подходит, ваши HR/руководители его не уволят, т.к. этого – жалко и на поиск нового нужно потратить еще две недели.

**ТАК У ВАС В ШТАТЕ ОКАЖУТСЯ НЕ ТЕ, КОГО ИСКАЛИ,
А ТЕ, КОГО НАШЛИ.**

А если нанимать по сценарию «13+15+17» «БДИ!» - с первым испытательным сроком всего на три дня, то и кандидат ничем не рискует, и у меня нет перед ним никаких моральных обязательств.

**СИСТЕМА «13+15+17».
ЧАСТЬ 4: МОДЕЛЬ «1+4+1»
– СИСТЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ
ПРОДАЖ И СЕРВИСА**

Для внедрения и развития эффективной системы продаж/сервиса необходимо получить поддержку руководства компанией.

Пример: я начал работать с крупной федеральной сетью мед. центров, в которой провел 24 тренинговых дня, обучая сотрудников системе «13+15+17». Уже на стадии тренингов, на которых присутствовали директора региональных центров, стало ясно, что ключ к эффективности моей системы – в руках его директоров этих центров. Не в самой системе продаж и не в тренингах, а в том, кто управляет центром обслуживания/продаж. Там, где директора стали применять систему в точности, центры увеличили выручку и прибыль в первый же месяц, а в других филиалах выручка даже уменьшилась. Оказалось, что это из-за сопротивления директоров изменениям или из-за неправильного внедрения.

Поэтому я разработал четвертую часть системы «13+15+17» - модель «1+4+1». Она является последней в системе по порядку, но первой по значению: если менеджмент обеспечит внедрение системы, то эффект обучения превзойдет ожидания и составит хотя бы +200-250%.

В 2016–2017 гг., когда я стал работать с еще большей сетью, распределенной по всей России и в Украине, занимающейся импортом, розничными и оптовыми продажами и дистрибуцией товаров для легкой промышленности («Веллтекс»), именно эта часть системы (обеспечение продаж) заняла первое место по значимости и превратилась в систему стандартов управления для обеспечения продаж и развития. То же было и с холдингом VI-Group, Казахстан, где увеличение продаж составило более 200%, а время на обработку одного клиента кол-центром сократилось с 30–40 минут до 8–12 минут. И всё это — не только из-за созданных мной для заказчика скриптов разговора, но также – из-за качественного менеджмента VI group.

ИТАК, СОГЛАСНО МОДЕЛИ «1+4+1» ЕСТЬ 6 УРОВНЕЙ ОБЕСПЕЧЕНИЯ РУКОВОДСТВОМ КОМПАНИИ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ И СЕРВИСА:



Уровень 1 — внешний уровень потребителя.

Уровень 2 — внутренний уровень исполнителя – продавцов/обслуживающего персонала и т.п.

Уровень 3 — внутренний уровень РОП – руководителя отдела продаж.

Уровень 4 — внутренний уровень CEO/ген.директора.

Уровень 5 — внутренний уровень управляющего собственника.

Уровень 6 — внешний уровень поставщика-партнёра.

В торговой сети, где филиалами управляют десятки очень разных по уровню развития и компетентности директоров, такие понятные всем и каждому инструменты позволяют повысить синхронность и эффективность работы всей организации.

Я не описываю эту часть системы подробно, так как статья будет ооочень большой. Если вы хотите разобраться – напишите мне – договоримся о консультации и я помогу понять и применить.

Итак, вы узнали, что система продаж «13+15+17» состоит из четырех частей:



1.«Звезда продаж»: основные задачи организации при взаимодействии с потребителями — установить, поддерживать и развивать отношения, ведущие не к продажам, а к покупкам, не к увеличению расходов на маркетинг и продажи, а к росту прибыли, благодаря увеличению числа и сумм покупок, повторных покупок, покупок по отзывам и рекомендациям, к росту LTV (LiveTime Value). На сколько? – на +200-250%. Я понимаю, что в это не верится большинству тех, кто слышит об этой системе впервые, но я знаю, как радостно удивляются результатам те, кто купил и применил эту систему.



2. «Эскалатор продаж «13+15+17»: этапы/шаги/функции потребителя, исполнителя и руководителя продаж.



3.«БДИ!» («Быть. Делать. Иметь»): три модели оценки и развития исполнителей (личные качества, профессиональные навыки, служебные функции) для эффективного прохождения 13-15-17 этапов продаж.



4.«1+4+1»: корпоративная система обеспечения, используемая для внедрения, соблюдения и развития системы взаимоотношений с потребителями.



Задача системы продаж «13+15+17»— сделать продажи и сервис прозрачными и ясными, а следовательно, управляемыми и предсказуемыми, простыми и эффективными, а главное — сверхприбыльным.

**ГЛАВНОЕ, ЧТО ДЕЛАЕТ ЭТА СИСТЕМА
– НЕ ВЫ БУДЕТЕ ПРОДАВАТЬ, А У ВАС БУДУТ ПОКУПАТЬ.**

В СИСТЕМЕ «13+15+17» ЕСТЬ ЕЩЁ МНОГО ИНТЕРЕСНОГО:



1. Три уровня продаж – транзакционный, консультационный, элитарный, и как продавать намного больше, переходя по этим уровням.
2. Две стратегии продаж – «быки» и «медведи», и как поднять среднюю сумму сделки на 50-100% только изменением порядка презентации объектов/товаров/услуг.
3. Как можно выровнять по уровню продаж:
 - a. Ваши продукты и услуги.
 - b. Ваших продавцов.
 - c. Ваши офисы/магазины.
 - d. Ваших клиентов.
 - e. Уровни продаж в течение суток, недели, месяца, квартала, полугодия, года.
4. Как быстро занять значительную долю рынка (особенно – нового), используя метод «4 акции в год», которому я научился у японцев (Minolta), когда был их дистрибутором в Украине.

Но поверьте моему опыту продавца и РОПа, ген.дир. и владельца бизнеса:

**ЕСТЬ ТОЛЬКО ДВА УСЛОВИЯ УВЕЛИЧЕНИЯ
ОБЪЁМОВ ПРОДАЖ И МАСШТАБА БИЗНЕСА:**



**КОГО ТЫ БЕРЁШЬ
НА РАБОТУ.**



**КАК ТЫ ИХ ОБУЧАЕШЬ
И РАЗВИВАЕШЬ.**

И главное отличие системы «13+15+17» ОТ ВСЕХ ОСТАЛЬНЫХ – упор именно на этом. Перечитайте отзывы о результатах применения системы, и вы поймёте: это – главное.

А почему статья озаглавлена «Продажи, как по нотам»? Потому, что профессиональному музыканту нужны ноты – только самоучки играют без нот: играют не так, как нужно, а так, как умеют.

Так что, если вы хотите, чтобы ваши продавцы стали профессионалами, дайте им ноты – дайте им систему «13+15+17», и продажи ваши зазвучат по-новому – правильно и красиво, как по нотам!

P.S. Если захотите разобраться в системе, напишите мне – договоримся о встрече и обсудим, как она может помочь вам получать от продаж больше на 200-250% постоянно.

**МНЕ ИНТЕРЕСНО ВАШЕ МНЕНИЕ
ОБ ЭТОЙ СТАТЬЕ – ПОДЕЛИТЕСЬ ИМ!
ТЕМ БОЛЕЕ, ЕСЛИ ВЫ СО МНОЙ
НЕ СОГЛАСНЫ.**

НАПИШИТЕ ПРЯМО ЛИЧНО МНЕ:



WHATSPAPP:

 +40739171711

TELEGRAM:

 @ANDREYLEVCHENKO1

EMAIL:

 HELLO@ANDREYLEVCHENKO.COM

**И КСТАТИ: ЕСЛИ ВАМ НУЖЕН СПИКЕР ДЛЯ ВАШЕЙ ИЛИ ЧЬЕЙ-ТО
КОНФЕРЕНЦИИ – ПРИГЛАШАЙТЕ, С УДОВОЛЬСТВИЕМ ПОДЕЛЮСЬ ОПЫТОМ.**



**Я НИЧЕГО НЕ ПРОДАЮ!
– Я ПОМОГАЮ ПОКУПАТЬ**



ДЕНЬГИ И ОБУЧЕНИЕ: КАК СДЕЛАТЬ ЕГО РЕНТАБЕЛЬНЫМ

ЧТО ТАКОЕ ЭФФЕКТИВНОЕ КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ ДЛЯ БИЗНЕСА?

– ЭТО, КОГДА
РАЗВИТИЕ = РЕЗУЛЬТАТ



О 3-х целях корпоративного обучения и 4-х главных задачах; о том, как сделать тренинг максимально эффективным; о принципиальном различии обучения детей и взрослых, которое игнорируют некоторые HR/T&D; о том, как эффективно планировать корпоративное обучение, как оценить его эффективность после, и ещё о многом интересном и полезном.

*«Мы все учились понемногу
Чему-нибудь и как-нибудь»*

Александр Пушкин, «Евгений Онегин»

Сказанное в 18-м веке, это определение вполне описывает современное корпоративное обучение во многих компаниях.

- Зачем нам это обучение?

- Нам же нужно их развивать!

- Это вам нужно «развитие», а мне нужен результат!

*Вице-президент ПАО «Газпром нефть», А.М.Дыбаль,
в ответ на предложение HR провести обучение потому,
что давно ничему не учили*

«Мы давно ничему не учили сотрудников – пусть поучатся чему-нибудь»

«Нет – это слишком серьёзное обучение – нам нужно что-нибудь лайтовое»

«Ну когда же они перестанут пить на обучении!»

«Нам нужно повысить продажи, поэтому мы ищем тренера сценической речи.»

«У нас, к сожалению, очень маленький бюджет на обучение – наше руководство не верит в тренинги.»

И так далее, и тому подобное.

Учить, только чтобы учить – всё равно, что принимать лекарства только для того, чтобы принимать лекарства: учить нужно, имея «матрицу компетенций» - «матрицу навыков» - «матрицу тренингов» *

** Если у вас их нет и нет системы обучения
– напишите мне, обсудим, помогу разобраться.
Контактные данные – в конце статьи.*

Когда они перестанут пить до и после тренингов?

– когда тренинги будут им интересны и нужны.

Когда повысятся продажи?

– когда вместо сценической речи продавцов будут обучать продавать.

Если обучение будет «лайтовым», руководство перестанет давать на него деньги – они платят за обучение, а не за развлечение.

Ваш руководитель увеличит бюджет на обучение, если обучение будет рентабельным: улучшит финансовые результаты.

ЧТО Ж ТАКОЕ КОРПОРАТИВНОЕ БИЗНЕС-ОБУЧЕНИЕ И КАК ЕГО ОРГАНИЗОВАТЬ ЭФФЕКТИВНО?

Чтобы ответить на этот вопрос, нужно чётко определить цель обучения.

Что значит «цель»: цель – это то, что мы хотим получить.

Что вы хотите получить, проводя обучение или создавая корпоративную систему обучения?

Ответьте – напишите прямо здесь:

К ПРИМЕРУ, Я КАК СОБСТВЕННИК ДВУХ КОМПАНИЙ С 1990 ГОДА, ХОЧУ ПОЛУЧИТЬ ОТ ТРЕНИНГОВ МОИХ СОТРУДНИКОВ ТРИ ГЛАВНЫХ РЕЗУЛЬТАТА – ЧТОБЫ МОЙ БИЗНЕС:

- 1. ПРИНОСИЛ ДЕНЕГ БОЛЬШЕ,**
- 2. ДОЛЬШЕ,**
- 3. МЕНЬШИМИ УСИЛИЯМИ И ЗАТРАТАМИ.**

Чему нужно научить сотрудников для достижения этих целей?

РЕШАТЬ 4 ГЛАВНЫХ ЗАДАЧИ БИЗНЕС-ОБУЧЕНИЯ:



1. Как превышать установленные им целевые показатели (KPI + план).
2. Как организовать превышение этих показателей подразделением, которым ты руководишь.
3. Как минимизировать конфликты в процессе достижения этих показателей.
4. Как это делать минимальными затратами/потерями:
 - a. денег организации.
 - b. Времени этого сотрудника.
 - c. Времени руководителя этого сотрудника.
 - d. Времени кросс-функциональных («смежных») подразделений.

ЧТО НУЖНО, ЧТОБЫ РЕШИТЬ ЭТИ ГЛАВНЫЕ ЗАДАЧИ? – ОТВЕТИТЬ НА 4 ГЛАВНЫХ ВОПРОСА ОБУЧЕНИЯ:



1. Для чего учить сотрудников.
2. Кого из сотрудников нужно учить.
3. Чему учить.
4. Как учить.

Поздравляю! – ответы на 4 этих вопроса и есть суть обучения, и теперь вы знаете, что такое ДИДАКТИКА – главный раздел науки педагогики.

*«Педагогика» - это обучение детей, а наука обучения взрослых – «андрагогика».
Педагогика значительно отличается от андрагогики.*

***Вот – главные особенности обучения взрослых,
отличающие его от обучения детей:***

- осознанное отношение к обучению;
- стремление к самостоятельности;
- стремление к осмысленности обучения:
знания нужны для решения конкретной проблемы
и достижения конкретной цели;
- практическая направленность: стремление
к применению полученных знаний и навыков;
- наличие жизненного опыта.

Но главное – базовый метод обучения детей – игра, а взрослых – практика; базовый мотив для обучения детей – удовольствие в процессе обучения, для взрослых – удовольствие от результата. Для ребёнка главное – процесс, для взрослого – результат. И самый важный результат для взрослого – осознание возможности достижения личных целей и выгод в результате обучения/тренинга.

А теперь подумаем, о чём говорит желание, чтобы всё было весело, «лайтово», чтобы были «игротехники» и game design? Правильно: что это – непрофессиональный подход без понимания фундаментального различия педагогики и андрагогики, а значит, не обучение не будет эффективным, результативным и рентабельным.

Бизнес-обучение должно работать на результат, прежде всего – финансовый.

Поэтому в моих тренингах не играют и не развлекаются, а практикуют эффективные способы, как можно работать лучше, зарабатывать больше и при этом – легче.

А скучно только одной категории участников: кто не любит свою работу и не собирается развиваться.

Итак: чтобы достичь 3х главных целей бизнес-обучения и решить 4 главные задачи обучения, нужно ответить на 4 вопроса, которые составляют суть дидактики:



1. Для чего учить сотрудников.
2. Кого из сотрудников нужно учить.
3. Чему учить.
4. Как учить.

Если на них ответить правильно, у вас не будет проблем с обучением, а ещё, к вам будут относиться с большим уважением и руководство компании, и другие руководители, и сотрудники, и они не будут пить перед обучением и после, и будут внимательно учиться, и будут применять то, что узнали, и обучение станет сильным способом развития организации и бизнеса и будет приносить реальную прибыль.

Не верите? А это – реальность, но только при условии, что вы принимаете мой принцип:

РАЗВИТИЕ = РЕЗУЛЬТАТ

Давайте рассмотрим эти 4 вопроса дидактики.

ВОПРОС 1: ДЛЯ ЧЕГО УЧИТЬ?

Выше я уже написал: бизнес-обучение нужно, чтобы решить главных 4 задачи бизнес-обучения и достичь 3х главных его целей.

ВОПРОС 2: КОГО УЧИТЬ?

Он кажется простым, но это – не так.

У этого вопроса два ответа:

1. учить исполнителей.

2. Учить руководителей.

Но в большинстве компаний не проходят обучение именно руководители.

Это невероятно.

Это неразумно.

Но это – так: именно те, от кого зависит развитие организации и бизнеса, не хотят развиваться. Но у всего странного есть вполне объяснимые причины: руководитель не видит ценности собственного обучения в компании по 3-м причинам:

1. цель обучения и программа обучения/тренинга не соответствуют целевым/плановым показателям руководителя;
2. нет «добавленной стоимости»: то, что получит руководитель, потратив своё время и не выполнив свою работу, не оправдывает эти затраты;
3. руководитель не уважает того, кто инициирует обучение, или того, кто его проводит: у них нет должной компетентности и/или авторитета.

Должен сказать, что они – правы: немало тренингов и программ обучения проводятся не для финансовой выгоды организации, а «для галочки» или для освоения бюджета, или как средство самовыражения и самоутверждения заказчика тренинга.

Я где-то прочитал, что, по данным одной из международных организаций-ассоциаций коучинга, соотношение затрат/прибыли при инвестициях в коучинг (это развитие, а не обучение) — приблизительно 1:5,7, то есть на один вложенный рубль-доллар- евро-тугрик получаешь почти шесть прибыли. Это очень выгодно!

Должен сказать, что они – правы: немало тренингов и программ обучения проводятся не для финансовой выгоды организации, а «для галочки» или для освоения бюджета, или как средство самовыражения и самоутверждения заказчика тренинга.

Что №1 нужно сделать, чтобы так не было? – чтобы руководители и исполнители хотели идти на тренинг и были вовлечены и применяли новое? На какой вопрос №1 необходимо ответить? – это вопрос, какие у участников тренинга:

1. целевые плановые показатели деятельности,
2. ключевые показатели эффективности.

То есть, по каким цифрам их руководители оценивают качество их работы? За что их премируют или накажут?



А ТЕПЕРЬ – ВНИМАНИЕ!

За 12 лет тренингов, НИ ОДИН ЗАКАЗЧИК ТРЕНИНГОВ НЕ ОТВЕТИЛ НА ЭТОТ МОЙ ВОПРОС. А ведь я обучал и тренировал такие высокотехнологические компании, как Газпром нефть, СИБУР, МТС, Росбанк, Лукойл, Тенгизшевройл, Казцинк и множество других очень крупных и средних компаний в России, Казахстане, Украине...
НИ ОДИН.

И даже когда я просил список показателей (KPI) перед тренингом, Я НЕ ПОЛУЧИЛ ИХ НИ РАЗУ.

А ведь это – так очевидно и просто: если в результате тренинга его участники смогут легче и лучше достигать своих личных целевых показателей и показателей своего подразделения (как руководитель) – план и KPI, если они смогут достигать большего, делая легче и лучше, они придут, и будут вовлечены, и будут применять, и будут благодарны за обучение, и будет результат этого обучения, и будет бюджет на следующее обучение.

ВОПРОС 3: ЧЕМУ УЧИТЬ?

Технологически – это самый сложный вопрос, поскольку он требует взаимодействия HR/заказчика тренинга – с руководителями и профильными специалистами-экспертами, но если вы один раз это сделаете правильно, вы удивитесь эффективности обучения, а потом сможете составлять программы уже легко – по этому алгоритму, и у этого обучения будет высокая ценность для сотрудников-участников, поскольку в его разработке принимали участие руководитель и профильный специалист-эксперт.

ЧТО НУЖНО, ЧТОБЫ ЭТО СДЕЛАТЬ?

– ИМЕТЬ ТРИ МАТРИЦЫ:

1. матрицу функций,
2. матрицу компетенций,
3. матрицу целевых показателей (план и KPI)

из них вы сможете вывести искомое: матрицу тренингов, в которой будет чётко и аргументированно определено, кого учить, чему, зачем, как, когда.

ПОДСКАЖУ, С ЧЕГО НАЧИНАЕТСЯ ВЫПОЛНЕНИЕ ЭТОЙ ЗАДАЧИ:



1. какая функция сотрудника, которого мы хотим обучать?
2. какой процесс он исполняет?
3. из каких операций состоит процесс?
4. какие из этих функций, процессов и операций – критичны, а какие – нет (советую оценить по 10-балльной шкале)?
5. что нужно знать для их исполнения?
6. что нужно уметь для исполнения?

Напомню, что это делается вместе с профильными руководителями и специалистами.

Вот и всё! И теперь у вас всегда есть чёткий план, который поддержат все руководители и на который всегда будет бюджет.

И последний

ВОПРОС №4: КАК УЧИТЬ?

Так, чтобы обучение = развитие, а развитие = результату.

Чтобы было обучение, а не развлечение, и чтобы качество обучения измерялось не мнением участников, а изменением их показателей.

Отличный метод для этого – метод ROE (Return On Education) Дона Киркпатрика. Рекомендую его обновлённую версию, согласно которой мы должны готовить, провести и оценить обучение по 5-ти признакам/критериям именно в такой последовательности (это принципиально важно):

№1 – рентабельность инвестиций в обучение.

№2 – результаты обучения.

№3 – изменение поведения участников после обучения.

№4 – каким было само обучение: что узнали, чему научились.

№5 – реакция участников на обучение: понравилось или нет.

Проблемы с обучением всегда там, где приоритеты меняют местами: где главное – нравится обучение или нет, что там было, а не то, вернули мы деньги или нет и каковы результаты в виде перевыполнения рабочих планов участниками.

Один из моих многолетних крупных заказчиков, строительный холдинг VI- Group, в 2013 году инвестировал в обучение двух тысяч сотрудников 2,5 миллиона долларов. На открытии программы MBA вместе со мной был вице-президент компании, Амангельды Омаров, который сказал:

«Меня и Айдына (Рахимбаева) часто спрашивают: Зачем вы тратите столько денег на их обучение? Вы не боитесь, что они обучатся и уйдут? Я не знал, как им ответить, а сегодня утром, когда ехал сюда, нашёл правильный ответ: Я не боюсь, что от нас уйдут некоторые обученные и развитые, я боюсь, что у нас будут работать необученные и неразвитые».

Успехи VI group – подтверждение дальновидности и эффективности такого подхода.

ТАК, КАК ЖЕ ВАМ ТАК ПОДГОТОВИТЬ ПРЕДСТОЯЩЕЕ ОБУЧЕНИЕ, ЧТОБЫ ОНО БЫЛО ЭФФЕКТИВНЫМ?



1. Перечитайте всё вышенаписанное.
2. Определите желаемые конечные результаты.
3. Определите ключевые показатели процесса обучения.
4. Определите методы измерения и оценки. Это – мой любимый вопрос в коучинге: Как вы поймёте, что вы получили то, что хотели?
5. Найдите тренера, который не рассказывает, а показывает, и не развлекает, а обучает.

*Обучение ни в коем случае обучение не должно быть скучным! Обучение должно быть увлекательным. Поэтому провожу обучение по принципу: **edutainment** – это слово образовано сочетанием слов «education» и «entertainment».*

То есть, обучая – развлекаем, развлекая – обучаем. Но я делаю упор на обучение, а не на развлечение, поскольку бизнес-обучение это – андрагогика, а не педагогика.

И я могу вам в этом помочь: я – не только бизнес-тренер и бизнес-консультант, но и методолог корпоративного обучения, то есть – я составляю программы обучения и развития, исходя из актуальных целей и задач организации.

К примеру, я был академическим директором ПАО «Газпром нефть», участвовал в разработке Академии лидерства МТС и ещё в нескольких крупных обучающих корпоративных проектах в России, а в Казахстане создавал специальные учебные программы для VI group, Технодом, Казцинк, Тенгизшевройл и «Самрук Казына».

Так что, если вы хотите навести порядок в корпоративном обучении, но не знаете, как – обращайтесь: я помогу вам разобраться и сделать всё, как надо.

И в заключение:

Теперь вы знаете, чему учить и как учить своих сотрудников, и знаете, что это – два главных вопроса дидактики, которая является сутью педагогики и андрагогики, и не применяете правила педагогики к обучению взрослых.

- Зачем нам это обучение?

- Нам нужно их развивать.

- Это вам нужно «развитие», а мне нужен результат!

Вице-президент ПАО «газпром нефть», А.М.Дыбаль, в ответ на предложение HR провести обучение, поскольку давно ничему не учили

Меня представили А.М.Дыбалу, мы высказали своё понимание целей и задач бизнес-образования, и я получил большой заказ, и провёл многомесячный интенсивный проект обучения и развития руководителей его Блока корпоративных коммуникаций «Газпром нефть», на котором он присутствовал (чем очень удивил сотрудников). Это было и обучение, и внедрение изменений.

Когда после окончания проекта я решил узнать мнение Александра Михайловича, он, скупой на похвалы, сказал:

«Я обсудил обучение с коллегами, и мы сошлись во мнении, что мы даже не могли себе представить, что это будет так результативно».

А знаете, как я назвал эту программу?

РАЗВИТИЕ = РЕЗУЛЬТАТ



**МНЕ ИНТЕРЕСНО ВАШЕ МНЕНИЕ
ОБ ЭТОЙ СТАТЬЕ – ПОДЕЛИТЕСЬ ИМ!
ТЕМ БОЛЕЕ, ЕСЛИ ВЫ СО МНОЙ
НЕ СОГЛАСНЫ.**

НАПИШИТЕ ПРЯМО ЛИЧНО МНЕ:



WHATSAPP:

 **+40739171711**

TELEGRAM:

 **@ANDREYLEVCHENKO1**

EMAIL:

 **HELLO@ANDREYLEVCHENKO.COM**

**И КСТАТИ: ЕСЛИ ВАМ НУЖЕН СПИКЕР ДЛЯ ВАШЕЙ ИЛИ ЧЬЕЙ-ТО
КОНФЕРЕНЦИИ – ПРИГЛАШАЙТЕ, С УДОВОЛЬСТВИЕМ ПОДЕЛЮСЬ ОПЫТОМ.**



МЫ ВСЕ УЧИЛИСЬ ПОНЕМНОГУ ЧЕМУ-НИБУДЬ И КАК-НИБУДЬ

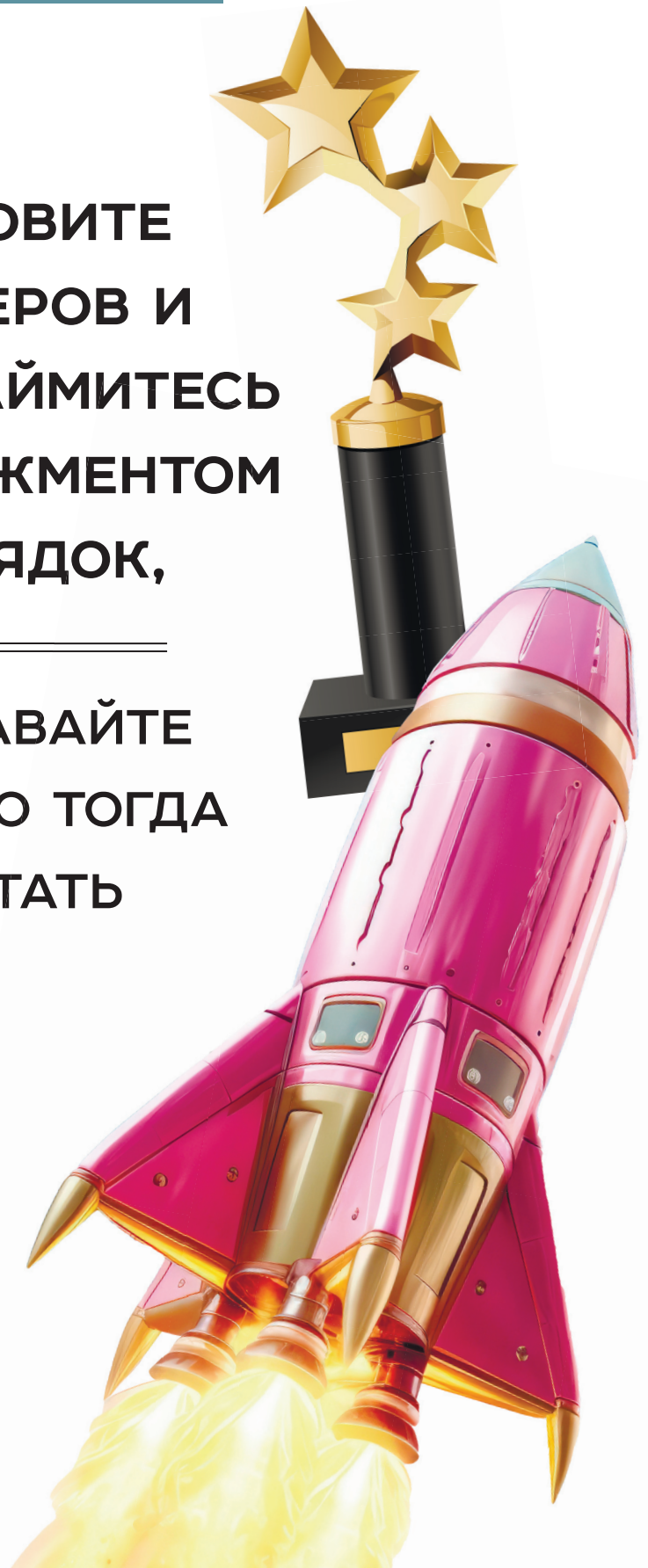
АЛЕКСАНДР ПУШКИН,
«ЕВГЕНИЙ ОНЕГИН»



НЕ ТОРОПИТЕСЬ СО СТАНДАРТАМИ!

**СНАЧАЛА ОСТАНОВИТЕ
АЛГА! – МЕНЕДЖЕРОВ И
ЛИДЕРОВ-ГЕРОЕВ, ЗАЙМИТЕСЬ
РЕГУЛЯРНЫМ МЕНЕДЖМЕНТОМ
И НАВЕДИТЕ ПОРЯДОК,**

**А УЖ ПОТОМ СОЗДАВАЙТЕ
СТАНДАРТЫ – ТОЛЬКО ТОГДА
ОНИ БУДУТ РАБОТАТЬ**



«Эх, Андрей Борисович! Вот вы говорите, что нужно делать то, что нужно, так, как нужно, а мы делаем не то, что нужно, так, как нужно, а что можем, как умеем» - участница моего тренинга регулярного менеджмента о работе по стандартам.

*Набирает силу очередная бизнес-мода: стандарты. Всё, что нам нужно — просто «прописать» стандарт и наступит порядок! Но, как сказал мой знакомый, управляющий 80тью заводами KraftHeinz по всему миру: «Фишка со стандартами стала прямо какой-то ортодоксальной идеей спасания бизнеса от хаотичных систем управления...» **

** «Хаотичные системы управления» - это стиль управления, в котором нет системы. Чтобы понять, как вы управляете и как – нужно, рекомендую познакомиться и использовать фреймворк Synefin.*

Фреймворк Synefin используется для облегчения принятия решений. Создан Дейвом Сноуденом из IBM Global Services.

Сynefin предлагает пять типов ситуаций или контекстов принятия решений:

1. Понятный,
2. сложный,
3. комплексный,
4. хаотичный,
5. неопределенный (путаница, смятение, беспорядок).

Эта классификация помогает менеджерам определить, как они воспринимают ситуации, и разобраться в своем собственном поведении и поведении других людей.

К примеру, «хаотичный»:

В области хаоса причина и следствие неясны. События в этой области «слишком запутанны, чтобы ждать ответа, основанного на знаниях», пишет Патрик Ламбе. «Действие — любое действие — это первый и единственный способ адекватно отреагировать». В этом контексте менеджеры «действуют-чувствуют-реагируют»: действуют, чтобы навести порядок; чувствуют, где находится стабильность; реагируют, чтобы превратить хаотичное в сложное.

Сноуден и Бун пишут:

“В царстве хаоса непосредственная задача лидера заключается не в обнаружении закономерностей, а в том, чтобы остановить кровотечение. Лидер должен сначала действовать, чтобы установить порядок, затем почувствовать, где присутствует стабильность, а где её нет, и затем отреагировать, работая над преобразованием ситуации из хаоса в сложность, где выявление возникающих закономерностей может как помочь предотвратить будущие кризисы, так и выявить новые возможности. Общение самого прямого нисходящего или широковещательного характера является обязательным; просто нет времени запрашивать информацию.”

Как видим, хаос требует именно такой тип лидерства, но если этот тип станет доминирующим, то хаос не прекратится, а никакие стандарты не будут работать там, где не прекращается хаос. Тем более, если хаос создаётся лидерами компании.

Беда многих организаций в том, что их лидеры предпочитают именно хаотичные контексты/ситуации, поскольку именно в хаосе лидер организации выглядит героем и «крутым».

Если бизнес создавался силой воли одного человека, он, чаще всего, предпочтёт доминировать, в том числе – героически решать проблемы, быстро придумывать эффективные миссии и амбициозные стратегии, бросаться их реализовывать, но потом на полном ходу разворачивать компанию на 180 градусов и бросаться в новом направлении.

Много лет работая в Казахстане и часто наблюдая такой стиль управления, я назвал его «Алға! – менеджмент» («Алға!» на казахском – «Вперёд!»). Главное – вперёд! Главное – быстро и не раздумывая...

Что ж, историю предков нужно чтить, но жить нужно сегодняшними правилами, а правила кочевников не могут быть правилами управления бизнесом.

ЗАДАЧА МЕНЕДЖЕРА №1 – НАВЕДИ ПОРЯДОК, А №2 – УЛУЧШАЙ ЭТОТ ПОРЯДОК. ТО ЕСТЬ:

1. создай стандарт
2. следуй ему
3. улучшай стандарт
4. создай улучшенный стандарт
5. следуй ему
6. улучшай его
7. создай улучшенный стандарт
8. и так – до бесконечности.



Стандарты – это предсказуемость и простота, минимальный риск и более простые требования к исполнителям. Хаос – это риск, непредсказуемость, сложность и требование самоотверженности и героизма. Поэтому многие лидеры нуждаются в хаосе или сами его создают – только там они нужны, только там от них зависит всё.

Первая функция лидера – видение, первая функция менеджера – планирование. А планирование от видения отличается конкретностью и – главное, чего не терпят лидеры-герои – предсказуемостью, последовательностью, доступностью и простотой.

Тут нет места лидеру-вожаку – тут территория лидера-менеджера: лидера организации, лидера системы, а не лидера людей.

Поэтому был уволен Стив Джобс.

Поэтому шатается бизнес Илона Маска.

Главное, что должно произойти, чтобы начался «расцвет» бизнеса – должен появиться стабильный порядок и постоянное улучшение этого порядка: должен появиться Менеджер, а менеджер – это стандарты, а стандарты делают героизм недопустимым, а значит, мешают Лидеру-герою. Героизм Лидера мешает бизнесу перейти в своём развитии на этап «расцвет компании» (по Адизесу). Такой лидер становится «поджигателем» или «одиноким ковбоем» (по Адизесу).

Так что, не торопитесь со стандартами – сначала, понемногу меняйте тип лидерства в вашей компании, и после этого стандарты у вас появятся, приживутся и будут улучшаться, развивая бизнес и ведя его к «расцвету».

**А ЧТО ЗНАЧИТ «МЕНЯЙТЕ ТИП ЛИДЕРСТВА»?
– ЕСТЬ РАЗНЫЕ ТИПЫ? ДА. И ВАЖНО ВЫБРАТЬ СВОЙ.**

Что значит «лидерство»? Я уже употребил несколько своих определений: лидер людей, лидер идей, лидер системы. Есть множество других определений, но из всех мне нравится только одно:



**ЛИДЕРСТВО – ЭТО
ФУНКЦИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАЗВИТИЯ**



А ЧТО ЗНАЧИТ «РАЗВИТИЕ»? – РАЗВИТИЕ = УЛУЧШЕНИЕ.

**А ЧЬЯ ФУНКЦИЯ УЛУЧШАТЬ ОРГАНИЗАЦИЮ?
– ЭТО ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА.**

Но что улучшать? Вернёмся к хаотическим системам управления: невозможно улучшать хаос – улучшать можно только то, что стабильно – улучшать можно только порядок. Порядок – значит правило, а правило – значит стандарт.

Так мы перешли от хаоса – к порядку, от Лидера – к Менеджеру, от героизма – к дисциплинированности, и от «Алға! – менеджмента» - к регулярному менеджменту по стандартам.

Кстати: первая отличительная черта талантливого и профессионального менеджера – он всё превращает в стандарт. Прежде всего – конфликты и аварии, проблемы и провалы. В таких ситуациях любят появляться Лидер-герой: возглавит, зажжёт, прикажет, поведёт...

А хороший Менеджер в той же ситуации проанализирует её и сделает стандарт или чек-лист, чтобы такое больше не произошло. А значит, чтобы не было героизма.

Мудрый Михаил Жванецкий горько шутил: «Героизм одного – это всегда результат преступления другого».

А что отличает плохого менеджера? – у него всё в первый раз, даже если это уже было, и все проблемы решаются «с нуля» - так, как – будто раньше такого не было. Именно у таких руководителей зима и годовой отчёт наступают неожиданно. Именно об этом сказал премьер России, В.Черномырдин: «Никогда такого не было – и вот опять!».

Итак – о стандартах.

Давайте будем реалистами: мода на придумывание стандартов не спасёт так же, как не спасла мода на придумывание корпоративных миссий, на «бирюзовые организации» и прочие игры из популярных книг.

Даже если в организации будут стандарты, это не значит, что в организации будет порядок. Главное – не в том, чтобы стандарты были, главное в том, откуда вы их возьмёте и что с ними будете делать.

ВОТ 4 ТЕЗИСА ДЛЯ ПОНИМАНИЯ, КАК РАБОТАТЬ СО СТАНДАРТАМИ:



1. Стандарты не «пишутся», не придумываются – они появляются из практики, из опыта, а не из головы. Худшее, что я встречал – владелец компании нанимает посторонних, чтобы они ему написали стандарты. Сейчас много ловких «наставников» и «экспертов», готовых написать, что угодно, кому угодно, о чём угодно, просто с помощью искусственного интеллекта или поиска в интернет. Но стандарты берутся только из практики и только у тех, кто сам это сделал и добился успешных результатов. Не нанимайте «писателей стандартов»!
2. Наилучшие стандарты – не чужие, а свои. Они выбираются из лучших практик ваших лучших сотрудников, а для этого должна быть культура обратной связи и атмосфера открытости и доверия. Ищите базу для стандарта именно у себя.
3. Стандарты нужны не столько для того, чтобы исполнителей было легче контролировать, сколько для того, чтобы исполнителям было проще выполнять свои функции качественно, а клиентам было легче получать то, за чем они пришли к вам.
4. Стандарты могут нарушаться, но если это происходит – это не повод для наказания – это повод для изучения, это интересно и важно: значит, ваш стандарт нуждается в доработке. Поэтому НЕ НАКАЗЫВАЕМ за несоблюдение стандарта, а изучаем, почему стандарт не был соблюден. Задаём три вопроса о причине нарушения:
 - a. причина в стандарте?
 - b. причина в исполнителе?
 - c. причина в обстоятельствах?

Изучаем и принимаем решение об исправлении и улучшении. Даже хорошие стандарты можно и нужно улучшать, поэтому

СТАНДАРТ – ЭТО ЭТАЛОН, А НЕ ШАБЛОН*

** Именно такую ситуацию и алгоритм описывает и регулирует самый знаменитый алгоритм профессионального менеджмента - цикл непрерывного улучшения Шухарта – Деминга PDCA – SDCA.*

**PDCA – SDCA РАСШИФРОВЫВАЕТСЯ ТАК:
PLAN-DO-CHECK-ACT – STANDARD-DO-CHECK-ACT:**



PLAN – ПЛАНИРУЙ



DO – ИСПОЛНИ ПЛАН



CHECK – ПРОВЕРЬ ИСПОЛНЕНИЕ



ACT – ВОЗДЕЙСТВУЙ НА ОТКЛОНЕНИЯ ОТ ПЛАНА/ИСПРАВЬ



STANDARD – СТАНДАРТИЗИРУЙ/ИСПОЛЬЗУЙ СТАНДАРТ



DO – ИСПОЛНИ СТАНДАРТ



CHECK – ПРОВЕРЬ ИСПОЛНЕНИЕ



ACT – ВОЗДЕЙСТВУЙ НА ОТКЛОНЕНИЯ ОТ СТАНДАРТА/ИСПРАВЬ

Наглядно это видно на иллюстрациях: ИЛЛЮСТРАЦИИ НИЖЕ (стр. 74)

Расскажу то, о чём мало, кто знает: первоначально, у Шухарта, разработавшего первую базовую часть цикла – PDCA – в названии было не Check, а Study, но Деминг впоследствии изменил на Check.

Мне нравится именно Study, поскольку Check – это слишком просто и подразумевает обычную проверку соответствия стандарту, а если мы хотим не просто следовать стандарту, но улучшать стандарт, то сначала нужно Check, потом Study, а уж потом – Act.

Поэтому я использую свою версию:

PDCSA – SDCSA



PLAN – ПЛАНИРУЙ

DO – ИСПОЛНИ ПЛАН

CHECK – ПРОВЕРЬ ИСПОЛНЕНИЕ ПЛАНА

STUDY – ИЗУЧИ ОТКЛОНЕНИЯ ОТ ПЛАНА

ACT – ВОЗДЕЙСТВУЙ НА ОТКЛОНЕНИЯ ОТ ПЛАНА/ИСПРАВЬ

ПРЕВРАТИ РЕЗУЛЬТАТЫ ВЫПОЛНЕНИЯ ПЛАНА – В СТАНДАРТ, И ТЕПЕРЬ:



STANDARD – СТАНДАРТИЗИРУЙ/ИСПОЛЬЗУЙ СТАНДАРТ

DO – ИСПОЛНИ СТАНДАРТ

CHECK – ПРОВЕРЬ ИСПОЛНЕНИЕ СТАНДАРТА

ACT – ВОЗДЕЙСТВУЙ НА ОТКЛОНЕНИЯ ОТ СТАНДАРТА/ИСПРАВЬ

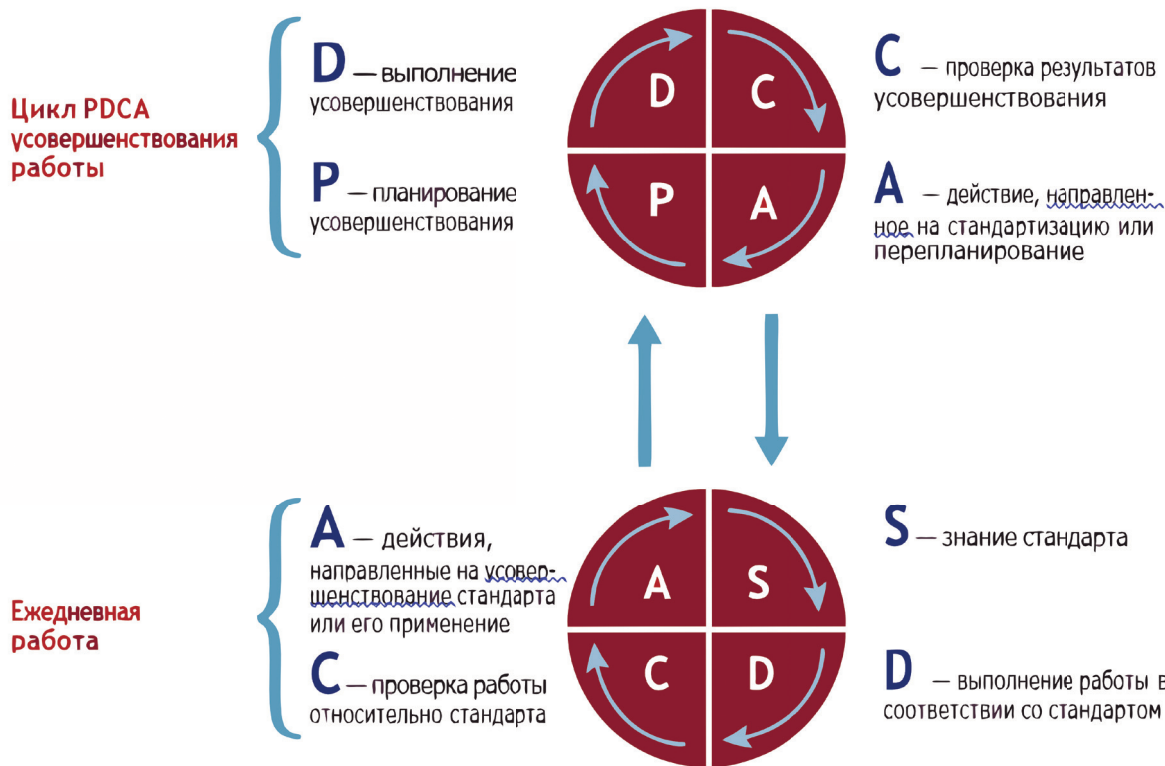
Считаю именно эту формулу PDCSA – SDCSA оптимальной рабочей формулой улучшения стандартов.

Изучайте ошибки в соблюдении стандартов! – помните:

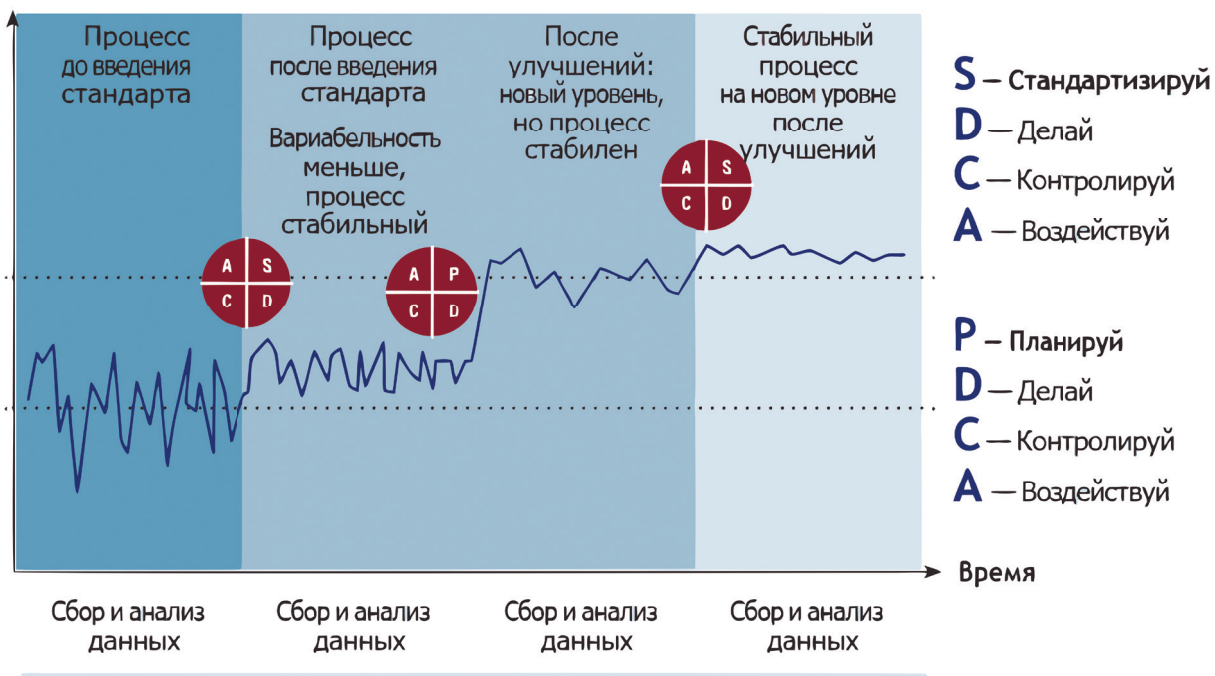
**САМЫЕ ЛУЧШИЕ СТАНДАРТЫ СОЗДАЮТСЯ
ИМЕННО ИЗ ИСПРАВЛЕННЫХ ОШИБОК**

Так что, не торопитесь со стандартами! – начните обучаться менеджменту и создавать хотя бы простую систему управления организацией, а не хаотическую, а стандарты – потом.

ИЛЛЮСТРАЦИИ PDCA – SDCA



Результат





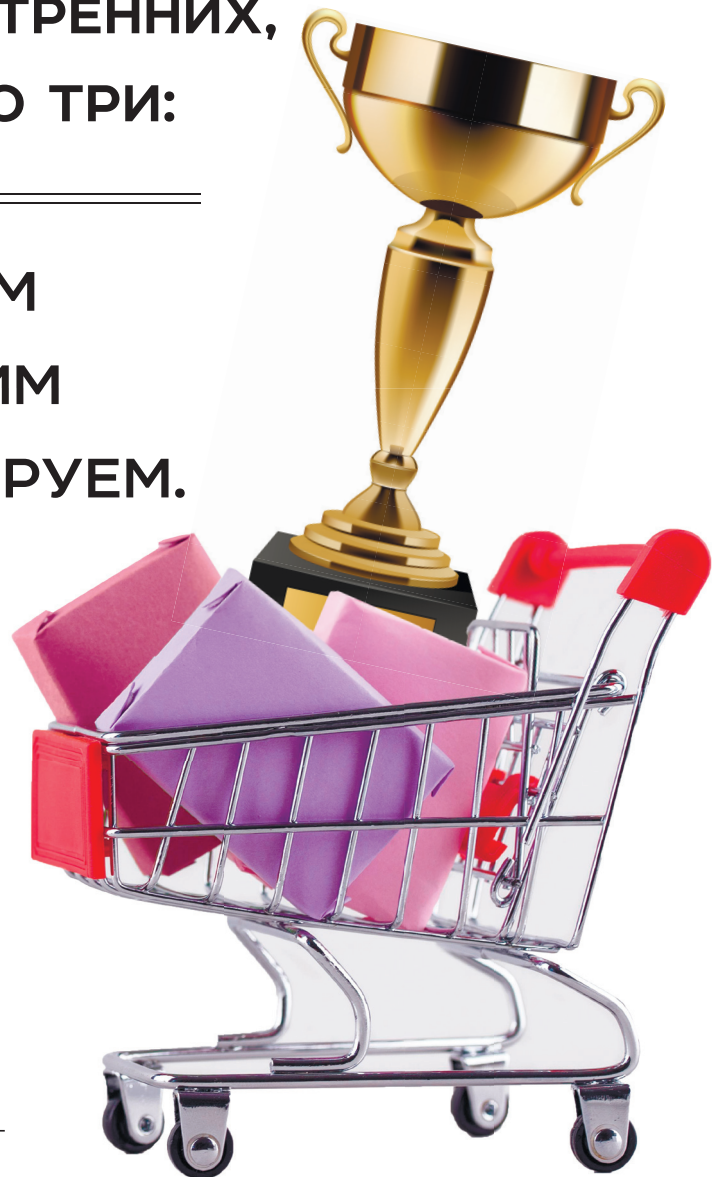
САМЫЕ ЛУЧШИЕ СТАНДАРТЫ
СОЗДАЮТСЯ ИМЕННО ИЗ
ИСПРАВЛЕННЫХ ОШИБОК



ЭЛИТНЫЕ ПРОДАВЦЫ И ЭЛИТАРНЫЕ ПРОДАЖИ

**ПОЧЕМУ ПАДАЮТ ПРОДАЖИ?
ВНЕШНИХ ПРИЧИН, ОТГОВОРОК,
ОПРАВДАНИЙ У МЕНЕДЖЕРА
ВСЕГДА МНОГО, НО ВНУТРЕННИХ,
НАСТОЯЩИХ, ТОЛЬКО ТРИ:**

-
- 1) НЕ ТЕХ БЕРЕМ**
 - 2) НЕ ТОМУ УЧИМ**
 - 3) НЕ ТО КОНТРОЛИРУЕМ.**



Чего хочет продавец? Продать и денег. А чего хочет покупатель? Купить и удовольствия. Что это значит? Что продавать будет трудно, если продавец не сменит позицию. Уже 28 лет всё, что продаю, я продаю только с максимальной маржой (свыше 120–150%).

Как получается? Оцениваю максимально дорого, но доставляю клиенту максимум удовольствия. Именно так получаю больше и сумму покупки, и прибыль от нее, и прибыль от бизнеса, поскольку доставлять удовольствие клиентам в процессе покупки — не стоит ни копейки (если нанять продавцами тех, кому нравится доставлять людям удовольствие, и постоянно поощрять их за это), а еще потому, что после покупки у потребителя удовольствие от высокого качества длится гораздо дольше, чем удовольствие от низкой цены.

И потому я повторял своим продавцам и повторяю продавцам — сотрудникам моих заказчиков как тренера продаж:

« Запомните — покупатель до покупки думает о цене, а после покупки — о качестве, и, если ты хочешь много продавать, давай низкую цену, но, если хочешь много зарабатывать, давай высокое качество то вара и удовольствие от покупки — тогда они будут помнить о тебе и рекомендовать тебя столько, сколько будут получать удовольствие от товара, а потом вернуться к тебе, когда им понадобится новый.»

Задача моя и моих продавцов — сделать так, чтобы потребители:

1. Пришли
2. Купили
3. Получили удовольствие
4. Рекомендовали
5. Вернулись

Это и есть настоящие профессиональные продажи, именно это и делают элитные продавцы. Обычные думают о том, чтобы продать, элитные — о том, чтобы доставить удовольствие, причем и во время покупки, и после нее, поскольку сверхприбыль начинается именно с третьего пункта (см. выше): если будет удовольствие во время покупки и после нее, будут рекомендации и повторные обращения, причем цена будет не слишком важна.

Но если вашими козырями будут низкая цена и скидки, вряд ли они к вам снова придут, а если другие придут по их рекомендации и они сами придут повторно, то придут опять за низкой ценой и за скидками. Именно так неразумные продавцы и руководители продаж сами себя грабят и доводят до демпинга и банкротства.

Поэтому наиважнейшее, чтобы иметь хорошую стабильную прибыль, — доставить удовольствие во время покупки и чтобы им было приятно пользоваться после покупки. Но этого не получится, если я не буду понимать, что моим потребителям не нравится и что им нравится. Поэтому продажи неэффективны без хорошей коммуникации, которая предполагает не только навыки общения у продавцов и руководителя, но и обратную связь внутри отдела продаж и компании в целом.

Чтобы клиент порекомендовал нашу компанию и вернулся сам, первое, что необходимо делать мне как менеджеру, — получать от клиентов обратную связь.

У американцев есть хорошая поговорка:

ХОЧЕШЬ СТАТЬ МИЛЛИОНЕРОМ? СПРОСИ КЛИЕНТОВ, КАК

А кто общается с клиентами? Кто лучше продавца или услуги знает, что потребителям нравится или не нравится?

Поэтому в хороших ресторанах не просто спросят, понравилось ли тебе блюдо, но и поинтересуются, что можно улучшить: достаточно ли соли? не слишком ли остро или пресно? достаточна ли порция? А в очень хороших ресторанах, прощаясь, говорят: «Вам у нас понравилось? Спасибо, мы рады! Вы не против к нам вернуться? Когда планируете? Я заранее забронирую для вас и ваших гостей лучший столик. Я так понимаю, вам понравился этот?» Понимаете, они уже в первый мой визит «продали» мне второй визит к ним! А когда я прихожу во второй раз, они подают мне «комплимент от шефа» или «от ресторана» как «нашему постоянному гостю». И я хочу к ним в третий раз. И я НЕ прошу скидку или отсрочку платежа. Задумайтесь: почему в ресторанах не просят скидку и не дают скидку, а еще и оставляют чаевые сверх счета?

А почему у вас просят скидки и никогда не доплатят?

1. Потому что в ресторан приходят сами, когда это нужно им, а вы к себе зазываете тогда, когда это нужно вам.
2. Потому что они покупают то, что им хочется купить, а вы продаете то, что вам нужно продать.
3. Потому что официант им помогает выбрать и получить удовольствие, а ваш продавец им навязывается и втюхивает, раздражая и надоедая. А мы продаем только дорого, мы не даем скидок и продаем дороже других именно потому, что принципиально:

- а) никому ничего не предлагаем и не навязываем — у нас нет рекламных предложений;
- б) не продаем, а помогаем купить — мы только задаем вопросы, если есть желание узнать;
- в) помогаем купить то, что они хотят купить, а не продаем то, что нам нужно продать; если у нас нет того, что им нужно, мы или подсказываем другое решение их проблемы/ задачи, если мы его видим, или направляем к конкурентам (да-да, это НЕ опечатка).

Возможно, поэтому у меня нет расходов на рекламу и маркетинг вообще, а клиенты покупают WAELLER Filing-Systems в России и на в Украине с... 70-х годов и до сих пор.

Но разные виды бизнеса — разные задачи продаж: кому-то нужен оборот/объем продаж (если есть задача загрузить оборудование, производителей или продать уже построенные объекты и т.д.), а кому-то — только прибыль. Мне как владельцу этого бизнеса важнее прибыль, а не товарооборот, поэтому мне важнее продавать дороже, а не больше и важно не тратиться на привлечение, а что бы сами покупатели рекомендовали, возвращались и при водили других, а для этого в моем бизнесе всё подчинено двум задачам: доставить удовольствие во время покупки и после нее. Тогда и цена для них не главное.

Одна из основных причин малой прибыли/дохода большинства организаций именно в том, что там никто не собирает обратную связь и не изменяет бизнес/ продукт/ услугу/сервис под желания покупателей: мы стараемся продать то, что нам нужно продать, вместо того, что бы помочь им купить то, что они хотят купить.

Один из заказчиков моих тренингов, работающий с китайцами, отлично сказал: «Знаешь, почему китайцы опережают нас? Они стараются производить то, что нужно всем, пусть даже плохо, а мы стараемся хорошо производить то, что никому не нужно».

**МНОЖЕСТВО НАШИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ
И ПРОДАВЦОВ СТАРАЮТСЯ
СДЕЛАТЬ И ПРОДАТЬ ТО,
ЧТО НЕ НУЖНО ПОКУПАТЕЛЯМ**



Что им поможет измениться и развиваться? Только отзывы клиентов, обратная связь с ними. Но у нас почти никто не обучает и не заставляет продавцов/официантов/обслуживающий персонал разговаривать с покупателями — просто спрашивать их, собирать отзывы, получать обратную связь. А в хороших европейских ресторанах шеф повар и хозяин ресторана почти всегда появляется в зале. Если хочет, чтобы в зале были посетители, а не только официанты.

Акио Морита, основатель и глава транснациональной корпорации Sony, уже будучи пожилым человеком, шел в магазины, где продавали телевизоры Sony, и разговаривал с покупателями. Он просто разговаривал — просил совета, задавал вопросы: почему купили это? почему не это? что бы вы посоветовали купить? что вам нравится/ не нравится? Он считал, что маркетингом должны заниматься все сотрудники компании, начиная с него и его топ-менеджеров и заканчивая водителями доставки телевизоров: каждый сотрудник Sony должен знать, чего хочет покупатель.

И я знаю лично подобные примеры в Германии, Италии, Греции, Франции, Венгрии, Чехии, Польше, но я не знаю ни одного такого в России, Казахстане, в Украине, в Белоруси — в тех странах, где я как бизнес-консультант и тренер обучаю не продавать, а помогать купить.

Поэтому еще одна важнейшая задача менеджмента продаж — постоянная прямая неформальная живая связь с покупателями, и не только через продавцов, но (обязательно!) лично руководителю продаж, топ-менеджерам и владельцу бизнеса:

- » 1) научить продавцов и сервис постоянно разговаривать с покупателями-посетителями и самим делать это, подавая пример;
- » 2) запрашивать у них (у потребителей и продавцов) отзывы — обратную связь;
- » 3) предоставлять ее без искажений;
- » 4) обрабатывать обратную связь;
- » 5) внедрять изменения не медленно, сразу же, на месте, — это основной принцип *gemba-management* (поищите в интернете *gemba management, muda, mura, muri*);
- » 6) обязательно сообщать об этих изменениях продавцам и покупателям, благодаря их за то, что помогают нам стать лучше для них же.

Попробуйте, это работает! И тогда, как в ресторане, не понадобится давать скидки, и вы будете получать чаевые. Надо просто это делать — неукоснительно, обязательно, ежедневно, всегда, не слушая никаких отговорок и оправданий. По суммам сделок, по прибыли и по динамике роста увидите, как это работает. «Хочешь стать миллионером? Спроси клиента как».

«ВПЕРЕД И ВВЕРХ!»

Что еще, чтобы зарабатывать с каждого клиента и каждой сделки больше? Делать так, чтобы они больше купили. НО! Не продавать больше, а помогать купить больше. Как? Показывая, что с помощью нашего товара/услуги они могут решить больше проблем и получить больше удовольствия, чем они думали.

Еще раз: задача моя как РОП и обязанность моих продавцов — помочь им купить больше, чем они рассчитывали, но получить пользы, выгоды и удовольствия больше, чем они ожидали.

Один из способов — поднимать сделку на следующий уровень продаж, которых три: транзакционный, консультационный и стратегический.

1. ПЕРВЫЙ УРОВЕНЬ – ТРАНЗАКЦИОННЫЙ:

простое перемещение денег и товара под лозунгом «Дайте!» — «Нате!»: — Дайте пачку синего «Мальборо»/двухкомнатную квартиру/смартфон такой-то! — Нате! Что попросили — то продали. Почему? Покупатель уже знает свою проблему и знает ее решение.оборот может быть большим, маржа обычно малая. Конкуренция высокая. Да, можно «допродавать», но это мелочи или хорошо для больших сетей. Персонал можно брать любой, поскольку это «биороботы». Всё управляется инструкциями, скриптами и алгоритмами.

2. ВТОРОЙ УРОВЕНЬ – КОНСУЛЬТАЦИОННЫЙ:

когда потребитель знает о своей проблеме, но не знает/не выбрал способ ее решения и ему нужен помощник.

Я должен помочь покупателю пройти шесть основных этапов:

- а) осознать проблему и потребность,
- б) выбрать способ,
- с) оплатить,
- д) получить,
- е) использовать,
- ф) заменить.

На каждом из шести этапов множество способов «допродать», увеличить сумму, получить рекомендации и т.д. На этом уровне ценность продавца/обслуживающего персонала значительно выше и маржа ощутимо больше. Да, достойных кандидатов на такую работу меньше, но их немало, а прибыли они приносят много. И управлять покупателями здесь на много проще, чем на транзакционном уровне. Главное здесь в отношениях с потребителем — найти его потребность, но не внешнюю, а настоящую, корневую, найти причину его потребности, проблему и ее причину.

К примеру, когда обучаю продавать недвижимость, называю более 10 причин покупки квартиры, и получается, что потребность одна — квартира, а причины такой потребности разные (родился ребенок, дети под росли, приехали пожилые родители, развод, смена района, инвестиция и т.д.), а значит, профессионал предложит не квартиру, а решение проблемы, именно той, которая вызвала потребность купить квартиру. А потому и заработает больше, и клиент будет доволен, порекомендует и вернется. Этот уровень — базовый для моих продавцов.

3. ТРЕТИЙ УРОВЕНЬ – ЛЮБИМЫЙ – СТРАТЕГИЧЕСКИЙ:

потребитель даже не знает о том, что у него будет проблема, а я — знаю! Это уровень элиты продаж, и маржа здесь предельная, и затраты на привлечение тут минимальные, а LTV максимальная (lifetime value — общая сумма, которую принесет мне клиент за то время, что он мой клиент). Почему? Потому что на этом уровне предельно высокий уровень доверия потребителя продавцу и потому что главное здесь не потребность, а ценности, а там, где главное — ценности, ценник — не главное. Хороших специалистов, работающих на таком уровне, мало, но и таких потребителей мало, зато денег у них, потребностей и проблем о-о очень много, и потому этот уровень самый высокорентабельный и прибыльный.

Поэтому я как менеджер продаж должен уметь сам работать на всех трех уровнях и должен уметь научить продавца переводить потребителя на более высокий уровень взаимоотношений: с транзакционного — на консультационный и стратегический.

Но главное, что необходимо делать мне, руководителю, чтобы развивать бизнес, — развивать продавцов: ежедневная работа над определенными личными качествами и профессиональными навыками каждого.

В моей системе отбора и обучения (универсальная система продаж «15+17») определены пять базовых и три элитарных личных качества и профессиональных навыка. (стр. 32)

Главное, что я понял за десятки лет управления продажами: сначала — личность (способности, таланты, характер) и только потом — навыки. Если нет какой-то черты у человека, то развивать соответствующий профессиональный навык трудно или невозможно. И еще главное — чтобы в продажах были только те, кто получает от этого удовольствие, поскольку главный товар — это сами продавцы: если их «купят», то и товар купят, но даже если покупатель сейчас не купит товар, но «купит» продавца, он уйдет без товара, но с удовольствием — с удовольствием от знакомства, а значит, он, скорее всего, вернется. Вернется за удовольствием, а уйдет с товаром. А если он уйдет и с товаром, и с удовольствием, он нас рекомендует, и к нам придут по рекомендации, а он вернется снова.

ГЛАВНОЕ В ПРОДАЖАХ – СОЗДАТЬ ПОТОК ПОКУПОК!

Профессиональному продавцу не нужны продажи — ему нужны покупки, а мне, руководителю и владельцу, не нужны продавцы — мне нужны покупатели. А потому именно это — доставлять удовольствие клиенту — является главной обязанностью продавца, это, а не объем продаж, поскольку удовольствие, рекомендация, повторное обращение — это причина, а объем продаж — следствие. Я, руководитель, в ответе за тех, кого нанял. Я в ответе за то, чтобы, как учитель музыки, «поставить им руку», за то, чтобы научить их нотной грамоте. Чтобы они сначала играли ненавистные им гаммы, а потом могли бегло исполнить красивое произведение под названием «элитарная продажа», в результате чего покупатели получают удовольствие.

МНЕ ИНТЕРЕСНО ВАШЕ МНЕНИЕ
ОБ ЭТОЙ СТАТЬЕ – ПОДЕЛИТЕСЬ ИМ!
ТЕМ БОЛЕЕ, ЕСЛИ ВЫ СО МНОЙ
НЕ СОГЛАСНЫ.

НАПИШИТЕ ПРЯМО ЛИЧНО МНЕ:



WHATSAPP:

 +40739171711

TELEGRAM:

 @ANDREYLEVCHENKO1

EMAIL:

 HELLO@ANDREYLEVCHENKO.COM

И КСТАТИ: ЕСЛИ ВАМ НУЖЕН СПИКЕР ДЛЯ ВАШЕЙ ИЛИ ЧЬЕЙ-ТО
КОНФЕРЕНЦИИ – ПРИГЛАШАЙТЕ, С УДОВОЛЬСТВИЕМ ПОДЕЛЮСЬ ОПЫТОМ.



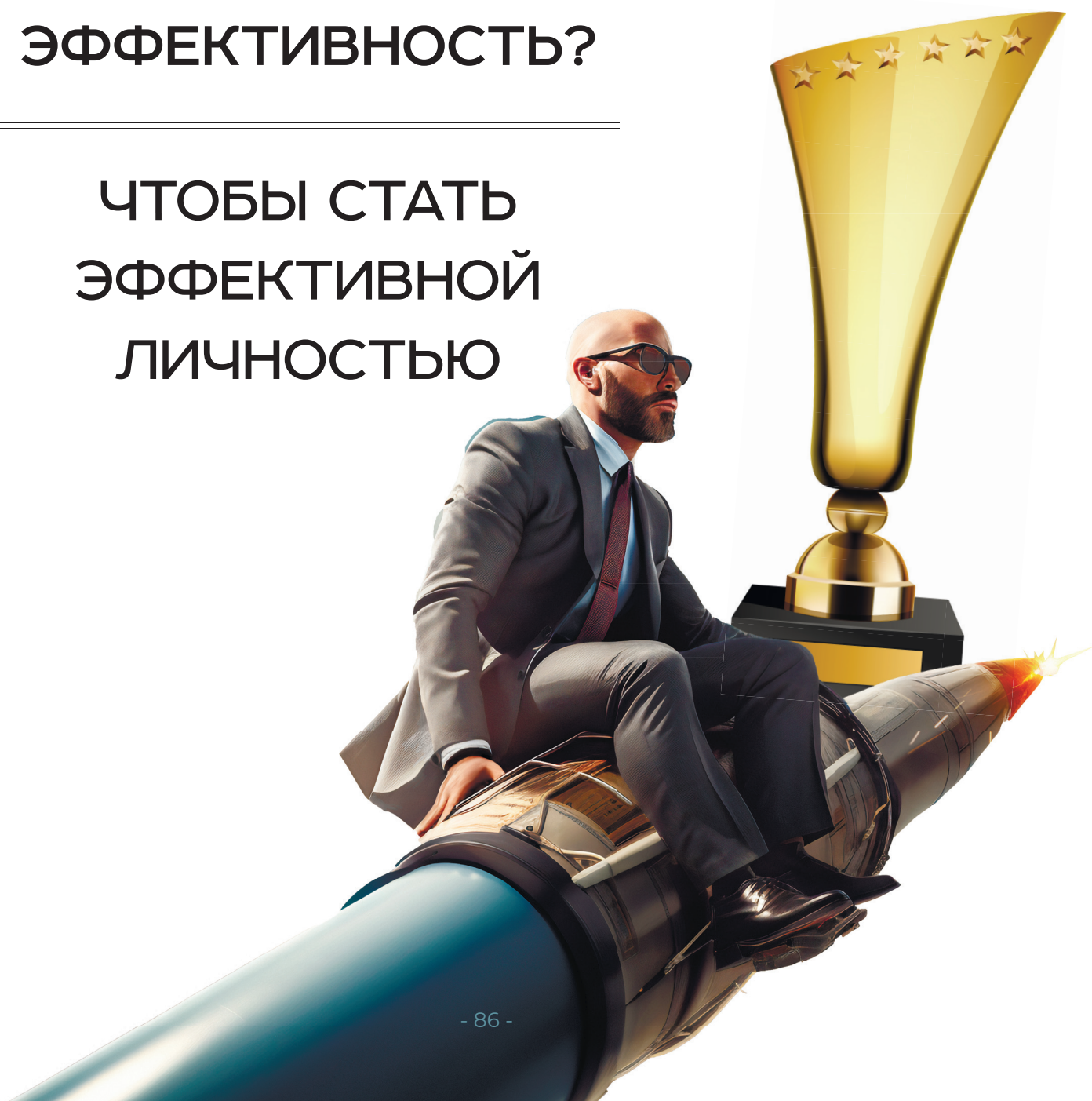
**А ЗА УДОВОЛЬСТВИЕ
ХОЧЕТСЯ ПЛАТИТЬ.
И НЕ ОДИН РАЗ.**



НЕТ НЕДОСТАТКОВ – ЕСТЬ ОСОБЕННОСТИ

ДЛЯ ЧЕГО НАМ ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ?

ЧТОБЫ СТАТЬ ЭФФЕКТИВНОЙ ЛИЧНОСТЬЮ



Главная задача личности, по словам древнегреческого поэта Пиндара, — стать тем, кто ты есть, т.е. лучшим, каким только можешь быть. Для этого существует два пути: наиболее часто декларируемый — изменять себя и наименее травматичный и наиболее эффективный — правильно себя применять, выбрав ту среду и окружение, которые помогут развиваться. Первый путь ведет к концентрации на своих недостатках, второй — к раскрытию своих достоинств.

Нет людей без недостатков, но есть люди без достоинств. Поэтому нет смысла искать в себе недостатки — они на поверхности. Находить в себе достоинства — вот что необходимо прежде всего. То, на чем мы делаем акцент, развивается, получая энергию внимания. К примеру, так устроена японская педагогика.

Случай из жизни

Когда я начал изучать японский язык, сам уже будучи учителем, то был удивлен, получив свое проверенное домашнее задание без единой красной пометки.

Но я же вижу — вот ошибка! И еще одна. Что это значит?

Юмико-сан не проверила мою работу? Как же так, я ведь плачу за обучение!

Достал красную ручку и начал сам исправлять. Юмико-сан подходит и спрашивает, что это я делаю. «Работаю над ошибками», — с вызовом отвечаю я.

А она: «Как интересно! А в Японии красным подчеркивают удачные места». И тут я понял, почему моя работа вернулась без единой красной отметки. С тех пор и я стараюсь «подчеркивать красным» не ошибки, как принято в нашей садистской педагогике, а удачное, успешное.

НАЙТИ СВОЕ МЕСТО. НАЙТИ СВОИХ. НАЙТИ СВОЕ ДЕЛО

**Вот три главных навыка для взрослого и ребенка
— то, что должен развивать родитель, учитель и руководитель:**

- 1) понять, как и кого выбирать
- 2) с кем и как общаться, чтобы
- 3) гармонично развиваться.

Как определить, что развивать? То, что ты любишь и стремишься делать, даже когда тебя не просят об этом, не хвалят и не платят. То, что от природы удастся тебе лучше, чем другим, даже если не учился этому. То, что будешь делать, чтобы чувствовать себя хорошо. Занимаясь этим, получаешь силы и энергию и хочешь делать это больше/лучше/дольше, за бывая об усталости, времени, еде, обо всём и всех. Ты поглощен — и счастлив. Поэтому делай то, что делает тебя таким, каким ты хочешь быть, и лучшим, каким можешь быть. Это и есть твое предназначение.

Предназначение — не то, что ты хочешь или можешь делать, предназначение — то, чего не можешь не делать. И кстати, о деньгах: когда жалуются на их нехватку, причина всегда одна — люди занимаются не своим делом, не тем, что любят, а потому не развиваются, не рвутся вперед и вверх — им это неинтересно. Поэтому ни денег, ни карьеры. Я часто получаю отзывы от тех, кто это понял и сменил деятельность, — они всегда удивляются тому, что, даже не имея опыта и образования, работают лучше, чем многие, и зарабатывают больше, чем другие. Но это нормально, а делать то, что не любишь, и не зарабатывать, сколько хочешь, — это ненормально.

«КАК ПОНЯТЬ, ЧТО Я ЛЮБЛЮ?»

Этот вопрос задает мне большинство. И, как психотерапевт и отец троих детей, я понимаю почему: этим людям с детства не давали делать то, что они любили и потому хотели делать, — их заставляли заниматься тем, что старшие считали нужным. Делать не то, что любишь, а то, что нужно, — верный путь к несчастью, неуважению и безденежью. Распознать, «мое» это или «не мое» — дело, человек, всё что угодно, — помогут пять критериев. Влюбляемся ли мы в человека, в дело, хобби, в новый дом, новое ружье или автомобиль, в собаку, сумочку или книгу — неважно, алгоритм универсален.

- » **1. Энергия** — возбуждение, импульс, толчок, при первом же взгляде на это и при мысли об этом тянет необъяснимо, сильно, неотступно.
- » **2. Вдохновение** — эмоциональный подъем, ощущение интереса и радости и/или любопытства и удовольствия. Вдохновение, logos, «поток», «тотальность» — состояния наивысшей производительности, предчувствия чего-то важного, хорошего, предвкушение счастья, а также — что принципиально важно — потребность в действии, желание действовать сейчас, немедленно.
- » **3. Творчество** — хочется это исследовать, пробовать, экспериментировать, играть, творить, рискуя, придумывая. И эти желания не оставляют, как бы долго мы ни занимались этим делом: чем чаще и дольше — тем лучше и больше, и каждый раз — как в первый раз.
- » **4. Смысл** — такой вопрос кажется абсурдным, ведь само это занятие придает смысл жизни, каким бы бессмысленным оно ни казалось остальным. Смысл — это польза, выгода, возможность использовать для получения блага, а потому влюбленные в дело всегда совершают открытия — они открывают новый смысл в том, в чем другие его не увидели, как влюбленные находят друг в друге то, чего остальные в них не замечают.
- » **5. Самоактуализация** — и есть ответ на вопрос о смысле: обладание или занятие этим делает нас такими, какими мы хотим быть, и лучшими, какими можем быть.

Зачем в словах «энергия» и «самоактуализация» выделены две буквы «Я»?

Чтобы сделать наглядным ответ на вопрос, который задают мне чаще остальных: «Откуда взять энергию?» Ответ простой: энергия есть потому, что есть самоактуализация, — мое дело дает мне силы потому, что оно меня делает. Я становлюсь самим собой, это и есть Я. Следование предназначению всегда дает энергию, упорство, творчество, признание и деньги.

Есть только два сценария жизни:



первый — энергичных и успешных,
второй — вялых и несчастных,
у которых по каждому из пяти критериев ответ «нет».



НЕ ИЗМЕНЯТЬ СЕБЯ, А ПРИМЕНЯТЬ СЕБЯ



Пять данных критериев по могут улучшить наиважнейший навык жизни и главное условие эффективности — способность делать правильный выбор. И не начинать развитие с того, к чему так часто призывают, — изменяться и выходить из зоны комфорта. Такой всеобщий и категорический призыв — или глупость, или обман: не всем и не всегда нужно изменяться, и выходить из зоны комфорта совсем не обязательно.

Во-первых, изменяться нужно только тогда, когда нас что-то не устраивает — ког да есть конфликт с собой или с миром. Я знаю немало людей, которые вполне довольны своей жизнью, и окружающие довольны ими — зачем им меняться?! Это другие прикладывают усилия, стремясь достичь того, что у них уже есть! Неспособность быть до вольным своей жизнью и собой — вот повод измениться. Но при этом менять сначала надо не себя, а окружение/среду, если же нет такой возможности — то свое отношение к этой среде.

Во-вторых, разумнее и эффективнее начать развитие с другого: не изменять себя, а применять себя. Вдумайтесь: если вы не подходите кому то или чему-то, это не значит, что нужно переделывать вас. Вы можете быть великолепны, но — это не ваш человек, не ваше место, не ваше время. Для блага своей психики и самооценки, для блага своих отношений, прежде всего с собой, необходимо понять: нет хороших замков и плохих ключей — есть замки и ключи, которые не подходят друг другу.

Сколько лет и сил потратил я на то, чтобы находить и исправлять свои «недостатки»! Скольким людям я испортил настроение и жизнь, пытаюсь изменить их и призывая к этому!

А ведь все эти годы я мог делать то, что делаю сейчас:



- 1) я себя не изменяю — я себя применяю, а для этого
- 2) меняю окружение/среду: ищу тех, кому я нужен, и места/дела, где я эффективен/ органичен/годен, и потому теперь
- 3) я не борюсь со своими «недостатками» — у меня их нет, так же как у вас! Теперь я развиваю свои «особенности», которые нужны там, где это «достоинства», а не «недостатки». А что я делаю со своими «недостатками» и теми, кто мне на них указывает?

Случай из жизни

В молодости, когда я жаловался своей мудрой тетушке на жену:
и то мне не так, и это не эдак, — она спокойно спросила:
— Ты вишни любишь?
Я, недоумеваю:
— Да-а-а...
— А косточки?
— Не-е-ет...
— Вот и выплевывай!

Так я теперь и поступаю, когда кто-нибудь указывает на мои «недостатки», тем самым занижая мою и повышая собственную самооценку.

«КАК НЕ ОТВЛЕКАТЬСЯ ОТ ЦЕЛИ?»

Еще один важнейший вопрос для достижения личной эффективности: как постоянно следовать своим курсом? Вот метод, который помогает мне самому и множеству моих студентов и клиентов, — превратить смартфон в коуча и менеджера.

Когда я занялся новым делом и полностью изменил свою жизнь, мне стало необыкновенно важно быстрее достичь успеха. Для этого я включил в смартфоне напоминание, которое срабатывало пять раз в день через равные промежутки времени, с момента пробуждения до отхода ко сну, в течение трех лет: «Это ведет тебя к цели? Да или нет?!» И единственный ответ — или «да», или «нет». Никаких «возможно», «наверное», «не знаю». Фраза-ультиматум, удар в мозг!

Представьте: вы с кем то разговариваете, вдруг — сигнал, и вы читаете: «Это ведет тебя к цели? Да или нет?!» Или вы куда-то идете, совещаетесь, смотрите кино, моете машину — и внезапно получаете этот вопрос. Через неделю начинаешь ненавидеть смартфон — за бесцельность своей жизни, поскольку оказывается, что большую ее часть просто ешь, пьешь, ходишь, спишь, говоришь — просто так, не «для чего», а «потому что».

Многие это напоминание просто отключают, а те, кто не сдается, начинают формулировать цели и... ненавидеть это напоминание еще больше, но теперь — за то, что понимают: не ведет! Не туда! Не в ту сторону! Что большую часть жизни делаешь то, что НЕ ведет к цели. И только те из них, кто не отключает напоминание и в этот период, приходят к неизбежному, тяжелейшему, наиважнейшему решению — отсекают лишнее (вспомним Микеланджело). Отсекать то и тех, что и кто не ведет нас к нашей цели, — ненужные дела/разговоры/людей/встречи/мысли. То есть сначала менять окружение и среду, а не себя. Когда я резко, неожиданно для всех «взлетел» в своем виде бизнеса и меня спрашивали, как я этого достиг и что было самым сложным, я отвечал как есть: самым необходимым и самым тяжелым было сменить окружение — всё остальное пришло само как бонус за это.

СМЫСЛ ЖИЗНИ – СТАТЬ ТЕМ, КЕМ Я ХОЧУ БЫТЬ.



**СМЫСЛ БИЗНЕСА – ДЕЛАТЬ ТО, ЧТО ДЕЛАЕТ
МЕНЯ ТАКИМ, КАКИМ Я ХОЧУ БЫТЬ.**



**СМЫСЛ БРАКА И ДРУЖБЫ – БЫТЬ С ТЕМИ,
РЯДОМ С КЕМ Я ТАКОЙ, КАКИМ ХОЧУ БЫТЬ.**

И достижение этого — такого дела, таких отношений — и есть задача личной эффективности и эффективной личности.



РАЗВИТИЕ = РЕЗУЛЬТАТ

АНДРЕЙ ЛЕВЧЕНКО

- ШКОЛЬНЫЙ УЧИТЕЛЬ, БИЗНЕС-ТРЕНЕР, ПСИХОТЕРАПЕВТ

