

Юбилей для выживших (заметки приглашенного)



Как и в прошлый, 10-летний юбилей, все те же ряженые, гадалки, фокусники и другая нечистая сила пытались создать атмосферу народного гулянья и балаганного праздника. Но мэр Москвы в этот раз уже не разыгрывал среди публики свою кепку на аукционе, а ходил в плотном окружении свиты, рассматривая украшавшие стены карикатуры.

Кстати об аукционах. На 10-летие отношение организаторов к предпринимателям напоминало скорее отношение к внезапно разбогатевшему родственнику, которого на разнообразных аукционах не без юмора пытались «развести на деньги». А в 15-летний юбилей это больше походило на отношение к родственнику бедному и больному. Дав немного потолпиться на просторах Гостиного Двора, посетителей поскорее рассадили за столы, напоминавшие обилием яств скатерть-самобранку, и проинструктировали - «Ешьте, пейте сколько влезет...». Однако предприниматели, уже привыкшие уважать себя за то, что могут самостоятельно оплатить приличный обед, и, к тому же, крепко усвоившие истину про бесплатный сыр, слегка напряглись и инструкцию выполняли плохо.

Застолье тут же стало сопровождаться праздничным концертом. В качестве гвоздя программы на сцену вышел хор лучших друзей малого бизнеса – Министерства Внутренних Дел. Хор с чувством исполнил длинную кантату-попури, в тексте которой в качестве главных вех развития малого бизнеса выделялись платные туалеты и несъедобные вафли эпохи первоначального накопления капитала.

Хор МВД сменил мэр Москвы, в стилистике певца Бояна тщательно перечисливший все мероприятия, с помощью которых правительство пыталось и продолжает пытаться задушить малое предпринимательство. Однако, никаких выводов или морали из этого перечисления не вывел, из чего следовало, что список считается открытым к продолжению.

И, наконец, кульминация вечера – награждения, в ходе которых обнаружилось, что в Москве сохранился еще добрый десяток кооперативов. Но награждали не их. Награждали они. И не кого-нибудь - а московских чиновников, отвечающих за эффективное развитие малого бизнеса. Впрочем, кооперативов было мало, а награждаемых служащих много. Поэтому вскоре те из них, кто уже получил награды, стали награждать тех, кто их еще не получил.

Торжественная часть закончилась, и начался просто концерт. Песни о погибающих танкистах и летящих пулях сменялись танцевальными ансамблями, при виде которых соседи по столам тут же вспоминали свои впечатления от посещения стриптиз-шоу. Хотя никто на сцене и не раздевался.

На этом посещение мероприятия решено было закончить. Впечатлений накопилось достаточно. И плюс к ним – интригующая мысль: А что же будет придумано к 20-летию? – Если, конечно, этот юбилей состоится. ✨

Е. Емельянов

«ШАГ» предлагает

Магазин готовых форматов

Предлагаем типовые форматы следующих документов:

- Матрица расчета емкости рынка
- Описание рабочего места
- Памятка «Правила эффективного общения с клиентом»
- Свойства товара. Тренинг-анкета для продавцов-консультантов

и другие документы.

Получить информацию и заказать документы можно на сайте www.stepconsulting.ru в разделе Наши услуги.

Принимаются заявки на разработку специальных форматов управленческих документов. ✨

Читайте в номере:

Путь к сердцу клиента. Шаг первый стр.2

Интервью

Презентация как форма работы с дилерами стр.3

Инструментарий руководителя

Как поставить задачу подчиненному стр.4

Путь к сердцу клиента. Шаг первый



Современный руководитель понимает, что любой бизнес живет и развивается благодаря клиентам: **чем больше клиенты удовлетворены нашим обслуживанием (нашей работой с ними), тем больше шансов на успех у нашей компании.**

Что же нужно делать, чтобы клиенты были удовлетворены? Ответ очевиден: предлагать то, что клиент хотел бы купить, будь то товар или услуга. Есть и еще один ответ: **продавать так, чтобы клиентам было приятно покупать наш товар или пользоваться нашей услугой.** Иными словами, повышать качество обслуживания клиентов.

Наверное, каждый руководитель мало-мальски успешного бизнеса хотя бы однажды думал над вопросом: **«Как сделать так, чтобы качество обслуживания было достойным?»**

В последнее время эта тема становится все более актуальной. В статьях разных авторов вопрос обслуживания клиентов рассматривается с разных точек зрения: от рассуждений на тему «какое обслуживание - хорошее, а какое - не очень», до размышлений о том, от чего зависит качество обслуживания и как его повысить. Сколько людей – столько и мнений.

Один из авторов убедительно доказывает, что уровень обслуживания напрямую зависит от системы мотивации персонала. Дайте сотруднику хорошую зарплату, обеспечьте социальные льготы, - и он будет счастлив. Следовательно, сделает счастливым и клиента.

С другим волшебным рецептом мы встретились в одной из российских компаний. Некий менеджер добивался участия в прибыли для продавцов. Он свято верил, что это и есть то самое заветное средство, которое позволит вывести качество работы к поднебесным вершинам.

В третьей ситуации нам объяснили, что самое главное – это мерчендайзинг. Вот если сумеете организовать торговую площадь так, что, зайдя в магазин, клиент вынужден будет обойти каждый его уголок, если сможете грамотно вывесить и разложить товар, если сделаете все это еще и красиво, то продавцы в зале вообще будут не нужны.

Еще одна компания выписала себе иностранного консультанта, который за соответствующий гонорар рассказал, где и какие должны стоять рекламные щиты, какого цвета должны быть стены в помещении, и даже нарисовал, как должен выглядеть ценник.

Все эти методы хороши, у каждого из них есть свои плюсы. Однако есть и явные недочеты. Например, ни в одном из них не затрагивается такая тонкая материя как непосредственное общение с клиентом, умение сотрудников разговаривать с клиентами так, чтобы им было интересно и приятно. По своему опыту мы знаем, что **решение вопроса о качестве обслуживания должно быть комплексным, а отправной точкой для него должен быть клиент и процесс взаимодействия сотрудника компании с ним.** Иначе можно уподобиться тому магазину, про который один из

В одном из магазинов известной розничной сети.

Покупатель: «Скажите, пожалуйста, с чем вот эти пирожки?»

Продавец: «Они дорогие!..»

покупателей сказал: «В этом магазине про клиентов думает только уборщица, и то, только когда они натопчут вымытые полы».

Так как же сделать качество обслуживания достойным? **Самый прямой способ повысить качество обслуживания – это внедрение СТАНДАРТОВ обслуживания.** Стандарты обслуживания клиентов представляют собой целостную систему, состоящую из относительно самостоятельных модулей. Ключевым элементом системы являются нормы и правила, касающиеся непосредственного общения с клиентами. Другие элементы системы - это и мотивирующая оплата сотрудников, и способы контроля за исполнением стандартов, и система обучения, и многое другое.

Западный бизнес давно пришел к осознанию необходимости и ценности внедрения **Стандартов обслуживания.** Немало крупных корпораций и мелких фирм опираются в своей повседневной деятельности на подобные системы требований. В России пока дело обстоит иначе, и стандартизировать работу системы обслуживания клиентов пытаются лишь единичные компании.

Как поставить систему **Стандартов обслуживания** у себя в организации? Китайские мудрецы говаривали: «Дорога в тысячу ли начинается с первого шага». Таким первым шагом в компании становится принятие ее руководством решения о целесообразности (или нецелесообразности) внедрения подобной системы. Причем, принятие решения не на уровне «хорошо бы было», а на уровне принципиальной готовности потратить серьезные ресурсы на разработку и внедрение стандартов. Поскольку понадобятся затраты времени специалистов компании на разработку «фирменных требований» к системе, затраты времени на обучение тех, кто будет эти стандарты исполнять. А позже - затраты как временных, так и денежных ресурсов на организацию регулярного контроля. Ведь эффективно работает лишь та система, которая способна контролировать свое состояние. О том, какие особенности есть в этой работе, мы расскажем в следующих выпусках бюллетеня. ✨

Д.Тарантин

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ЮБИЛЕЕМ!

*Консалтинг-Центр «ШАГ» от всей души
поздравляет с днем рождения:*



**Компанию
«Югснабсервис»
- с 7-летием!**

**Группу
компаний
«Блэйд»
- с 9-летием!**

**Межбанковский
Финансовый Дом
- с 10-летием!**

Презентация как форма работы с дилерами

Интервью с Д.Ю.Агеевым, Директором
коммерческого управления компании «СпортМастер»

Наша работа с дилерами и оптовиками по направлению «одежда и обувь» начиналась несколько лет назад. Изначально она определялась не испытанными во всем мире технологиями дистрибьюции одежды и обуви, а нашими собственными наработками в продвижении тренажеров и оздоровительного оборудования.

Сначала тон в Компании задавали закупщики, наши бренд-менеджеры. Они сами определяли, какой ассортимент им привозить и в каком количестве. Когда в первый раз заказывали одежду или обувь, менеджеры ориентировались на свои вкусы. Но часто их представление расходилось с картиной реального спроса, и это приводило к коммерческим ошибкам. С ростом объемов закупок коммерческие риски росли.

Кроме того, когда закупщики привозили первые партии одежды, то продавцы, которые должны были продвигать товар дальше, но не участвовали в его отборе, не соглашались со сделанным выбором. Они говорили: «Сами это закупили, сами и продавайте».

Сначала мы решили проводить внутренние презентации. Бренд-менеджеры отбирали у поставщиков образцы, которые могли бы быть нам интересны. Мы показывали эти образцы наиболее опытным менеджерам продающих подразделений. К нашему удивлению оказалось, что продавцы часто могут с уверенностью определить, что и по какой цене будет продаваться, а что продаваться вообще не будет. Может, они не знатоки современных тенденций в одежде и обуви, но ответы на вопросы «Какие категории пользуются спросом?», «Какие цвета являются коммерческими?», «Каков ценовой порог для той или иной категории?», они обычно знают, поскольку чувствуют клиентский рынок. Кроме того, в совместном обсуждении складываются более взвешенные мнения, и меньше субъективизма. Так у нас появились внутренние презентации. А спустя некоторое время мы решили провести презентацию уже для оптовых клиентов.

Как была проведена первая презентация для дилеров?

О, это было грандиозное событие! Грандиозное не по масштабу, а по значению. Из регионов приехали оптовые клиенты и дилеры. Мы поставили столики, вышли наши менеджеры. Они демонстрировали одежду, рассказывали о ней, а потом раздали бланки заказов. И клиенты отмечали, что бы они хотели купить. Это был технологический прорыв! Во-первых, мы сразу получили реакцию клиентов на коллекцию. Во-вторых, мы реально сделали шаг к «предзаказам», наша работа стала более предсказуемой.

Первая презентация была посвящена торговой

марке «Columbia». Продукт этой марки очень интересен, но московские магазины встретили его настороженно. Заинтересовать их можно было только окольным путем. Мы посчитали, что если сможем продавать продукцию «Columbia» в регионах, то ее успех скажется и в Москве. А когда мы «раскрутим» марку в Москве, можно будет вести речь и об открытии фирменных магазинов. Сейчас видно, что стратегия оказалась правильной.

Именно для привлечения новых региональных клиентов мы и решили провести тогда презентацию. Нам нужно было привлечь внимание дилеров к торговой марке, дать им возможность заранее присмотреться к новым видам одежды, понять, что это всерьез и надолго.

Первая презентация удалась, и мы решили сделать упор на повышении уровня

проведения таких мероприятий. Доклады должны были отскакивать как от зубов, каждое выступление – занимать не более 10 минут. И за это время нужно было рассказать о том, как планируется продвигать товар, в чем его достоинства, в чем преимущества сотрудничества с нами.

Что представляет собой презентация для клиентов сегодня?

Сложился такой регламент. Первый день – рассказ о перспективах брендов и их демонстрация. По каждой торговой марке сначала – краткий доклад о маркетинговой ситуации и продвижении. Затем – приветственное слово представителя торговой марки: владельца или топ-менеджера, – мы их специально приглашаем. Далее – награждение наших лучших дилеров. Потом выносятся флаги с логотипами торговых марок и начинается «подиум» – приглашенные модели демонстрируют коллекцию. Все очень торжественно: фанфары, свет, флаги, цветы.

На следующий день начинают работу группы по торговым маркам. Это обучение-обсуждение. Группа собирается в аудитории, где развешена коллекция одной или нескольких торговых марок. Люди смотрят образцы, ощупывают и т.д. Приходит менеджер, рассказывает о коллекциях, помогает сориентироваться. Потом клиенты заполняют бланки заказов. Тут же информация вносится в компьютерную систему, и делаются распечатки. Если сумма клиентов устраивает, то подписываются заказы. Такие занятия идут три дня.

Кто организует презентацию?

Мы сами. Мы 3 года учились писать доклады. Перед презентацией мы прогоняем все выступления: собираются менеджеры и их руководители, слушают и оценивают, что надо говорить, что не надо. Отдельная тема – координация действий во время выступления. Ведь все доклады сопровождаются слайдами на экране. Это только кажется, что все просто, а на самом деле надо

Окончание читайте на 4-й стр.

Презентация как форма работы с дилерами

Окончание. Начало читайте на 3-й стр.

еще отработать - когда свет притушить, когда какой слайд дать на экран, какой должна быть громкость музыки.

В результате сложился хорошо отлаженный механизм. В течение последних двух лет мы проводим по 4 презентации ежегодно. Можно без ложной скромности сказать: мы проводим их на профессиональном уровне. К нам обращались рекламные агентства с предложением о сотрудничестве. Мы посмотрели на их предложения и поняли, что все это мы уже делаем. И отказались.

Проведение презентаций - чья это была идея?

Нельзя сказать, что это была чья-то идея. Презентации проводят Nike, Rebook, Adidas – все крупные компании. Другой вопрос, что мы стараемся быть особенными. Мы ездим на презентации поставщиков и видим, что все делают их по-разному. Кто лучше, кто хуже, но у каждого есть что-то свое. Все интересное мы берем на заметку.

Мы непрерывно поднимаем уровень проведения, стараемся придумывать новые развлечения. Летом – пэйнтбол, зимой – боулинг и т.д. Клиенты знают, что каждый раз будет что-то новенькое.

Например, одна из презентаций проходит в феврале. Она посвящена зимнему инвентарю: горным и беговым лыжам, конькам и т.д. В нынешнем году часть презентации прошла в Москве, а вторая часть, собственно тестирование новой коллекции горных лыж, на Красной поляне, в районе Адлера. Клиенты сели в автобус, потом пересели на самолет, и через два часа мы были на месте. Днем - катание, вечером - совместный ужин, тосты, пляски. Было весело и очень дружно. В мероприятии приняли участие представители фирм-поставщиков. Все могли с ними пообщаться, задать вопросы о продукции, о планах. Были и журналисты, и представители интернет-изданий, связанных с горными лыжами. Все участники отметили высокий уровень организации ски-теста. А ведь все происходило за 2000 километров от офиса компании!

Это оплачиваете вы или клиенты?

У нас сложилось компромиссное решение. В Москве клиенты оплачивают дорогу и часть гостиницы. Остальные расходы - за нами. В Красную поляну клиенты оплачивали дорогу, а мы полностью оплачивали проживание, транспорт, питание и подъемники. Мероприятие - не дешевое, зато клиенты понимают, что мы стараемся для них. ✨

Листая фирменные документы

Из должностных обязанностей психолога: «Выявлять среди сотрудников людей, у которых отсутствует существенная мотивация к труду».

Из резюме: «Разделяет и поддерживает как руководителя, так и его идеи».

Выпускающий редактор: Юрий Пахомов **Ответственный секретарь:** Екатерина Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Ольга Сидельникова, Дмитрий Тарантин

Художественное оформление: Дмитрий Тарантин, Вероника Денисова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2002 <http://www.stepconsulting.ru>

103009, Москва, Романов пер., д. 3, стр. 4-5. Тел. (095)203-51-26, 203-51-27 E-mail: stepcons@online.ru

Перепечатка материалов, опубликованных в информационном бюллетене Консалтинг-Центра «ШАГ», допускается только по согласованию с редакцией

Как поставить задачу подчиненному

13 вредных советов менеджеру



1. Объясняя сотруднику, чего Вы от него хотите, высказывайте сомнения в том, что это действительно нужно.

2. Когда ставите задачу, не обращайтесь внимания на реальные полномочия сотрудника. Есть полномочия – нет полномочий, а рвение демонстрировать нужно всегда!

3. Никогда не назначайте сроков. Вдруг выяснится, что они нереальные!

4. Не обдумывайте заранее, как Вы собираетесь контролировать выполнение. Иначе вам придется четко формулировать результат – а там, не дай Бог, пересматривать и саму задачу...

5. Ставьте как можно больше задач, а контролируйте только те, о которых вспомните. И ни в коем случае не расставляйте приоритеты!
6. Если встретив подчиненного в коридоре, вы вдруг поняли, что для него есть подходящая задачка, – не откладывайте дело в долгий ящик. Ставьте задачи на бегу, лучше, – если сотрудник в этот момент будет чем-нибудь занят.
7. Придерживайтесь твердого правила: выполнение поставленных задач – это одно, а система оплаты – совсем другое. И незачем их смешивать.
8. Никогда не объясняйте подчиненному, как его задача работает на общий результат.
9. Постарайтесь, чтобы подчиненный вообще не понял, что ему ставят задачу. Просто произнесите в его присутствии: «Нам давно нужно сделать то-то и то-то», а спустя полгода строго поинтересуйтесь, почему до сих пор нет результата.
10. Не обращайтесь внимания на ответную реакцию подчиненного. Не важно, принял ли он задачу, – важно, что Вы ее поставили!
11. Если Вам не до конца понятно, что должно получиться в итоге – переложите эту головную боль на подчиненного, пусть теперь он помучается.
12. Назначайте нескольких ответственных за одну и ту же задачу.
13. Поставьте задачу, а чтобы быть уверенным в ее исполнении - сделайте все сами. ✨

Из рабочих материалов к разработке «Стандартов обслуживания»: «Продавец-консультант не должен при общении с клиентом жевать».

Резолюция Коммерческого директора на рекламном проекте: «Не нравится!»