

WELCOMEBOOK ДЕКЛАРАЦИЯ КОММЕРЧЕСКОГО ОТДЕЛА

Welcomebook - это инструкция по применению компании в целом и вашей должности в частности.

Мы рады, что вы с нами!

Welcome!

§1 Цель и миссия

Поскольку у терминов "цель" и "миссия" есть много толкований, то давайте определимся с понятиями. Цель - это то, что компания хочет взять. Миссия - это то, что компания готова дать.

Миссия SENSYS Engineering

**Делаем знания ближе, обучение - проще,
а образовательные технологии – доступными!**

Для этого мы внедряем LMS, помогаем настроить процессы обучения, а также оказываем консалтинговую и методическую поддержку.

Цели SENSYS Engineering

1. Стать ведущим интегратором LMS Moodle в странах СНГ.
2. Сопровождать 1000 проектов.

§2 База знаний

Компания накапливает и систематизирует свои знания. В частности, Welcomebook является частью базы знаний.

Как формируется база знаний?

База знаний состоит из вопросов и ответов, и формируется ситуативно - по мере возникновения ситуаций, которые требуют решения. Это позволяет базе знаний сохранять читабельные размеры и быть максимально актуальной для нашей компании. В частности, если в базе знаний есть какой-то вопрос, значит, мы с этой проблемой уже сталкивались. Скорее всего, столкнетесь и вы, поэтому базу знаний нужно прочитать (видео просмотреть), а также следить за её обновлениями.

Как задать вопрос?

Появившийся вопрос нужно написать своему руководителю или куратору, который выложит его в базе знаний.

Кто отвечает на вопросы?

Те, у кого есть ответы, в том числе, и вы.

Как часто можно задавать вопросы?

Проблемы и вопросы являются топливом для наших улучшений. Задав вопрос, вы оказываете компании большую услугу. Поэтому каждый раз, когда возникает вопрос, его нужно сразу задать руководителю.

§3 Правила сотрудника

Эти правила нужно знать наизусть:

1. Клиент принадлежит компании;
2. CRM - зеркало реальности;
3. Всегда прав договор;
4. Ответственность за понимание несет излагающий;
5. Ответственность за получение несет отправитель;
6. Ответственность за проблему несет тот, кто о ней не сказал;
7. Ответственность за срок исполнения несет постановщик задачи;
8. Успех - это факт достижения цели, остальное неудача;
9. Сказано - сделано.

Комментарии к правилам

1. Клиент принадлежит компании

Это значит, что компания оставляет за собой право предпринять любые действия по отношению к клиенту. Тем не менее, на каждом из этапов работы все решения по клиенту принимает соответствующий сотрудник, компания просто оставляет за собой такую возможность.

2. CRM - зеркало реальности

CRM - это единственный источник информации о клиентах, кандидатах, сотрудниках, партнерах и подрядчиках; о контактах с ними; об условиях сотрудничества; о принятых и выполненных обязательствах, о движении денежных средств и пр. Поэтому для решения любых вопросов мы обращаемся в CRM. Если вы ведете клиента, клиент должен быть заведен в CRM, иначе его могут отдать другому менеджеру; если вы делаете звонки, они должны быть отражены в CRM, иначе они не пойдут в зачет ваших ключевых показателей и т.д.

3. Всегда прав договор

Часто считают, что всегда прав клиент, но это может расходиться с целью компании. В договор мы вносим только то, что соответствует нашим целям и с чем согласен клиент. В дальнейшем мы ориентируемся не на дополнительные пожелания клиента, а на наши договоренности, зафиксированные в договоре.

Бывает и так, что клиент не читает договор (оферту), но мы исходим из того, что его подпись (акцепт) под договором свидетельствует о том, что он согласен с его условиями. Однако, во избежание конфликтов, лучше проговаривать с клиентом все условия договора до его подписания.

4. Ответственность за понимание несет излагающий

Поскольку на вас, как на излагающем, лежит ответственность за понимание, вы имеете полное право проверить понимание своих слов. Например, так: "Для проверки понимания, скажи, чего я от тебя хочу?"

5. Ответственность за получение несет отправитель

Как быть в ситуации, когда отправителем является клиент? Поскольку клиент не знает наших правил, то ответственным получается сотрудник, который доставляет что-либо от клиента.

6. Ответственность за проблему несет тот, кто о ней не сказал

Ваши коллеги, руководство, клиенты ВСЕГДА пойдут навстречу, если у вас возникла проблема. Однако, у окружающих людей нет ни одного шанса помочь вам, если они не знают о проблеме. Кроме того, в рамках своего функционала вы можете недооценивать проблему, что может привести к серьезным последствиям. Поэтому о каждой проблеме нужно сразу сообщать руководителю.

7. Ответственность за срок исполнения несет постановщик задачи

Это означает, что нужно определить и поставить реальный срок, а так же проконтролировать исполнение.

8. Успех - это факт достижения цели, остальное неудача

Об этом особенно важно помнить, когда результат не достигнут, а в голове рисуются красивые истории о том, что от вас ничего не зависело и вы сделали все возможное и даже больше. Мерилом успеха является только факт достижения цели, остальное - это просто красивые истории, которые не имеют ценности.

В качестве иллюстрации к этому правилу посмотрите [фильм Владимира Герасичева "Жизнь: инструкция по применению"](#)

9. Сказано - сделано

Не меняйте цель, меняйте объем ресурсов. Не бывает невыполнимых обещаний или недостижимых целей, может быть только дефицит ресурсов. Скажите прямо, если вам чего-то не хватает, либо выполните обещание.

Зачем учить правила наизусть?

Обычно люди используют правила тогда, когда точно их помнят. Для компании важно, чтобы сотрудники понимали, что происходит вокруг, контролировали ситуацию и могли влиять на неё с помощью правил.

§4 Найм и испытательный срок

Во время собеседования происходила оценка. Вы оценивали компанию, компания – вас. Компания отдаёт себе отчёт в том, что вы её выбрали благодаря тому, что увидели и услышали на собеседовании, и готова демонстрировать всё то же самое каждый день. Также и от вас компания ждёт, что вы будете соответствовать тому уровню, который заявили на собеседовании. Это касается профессиональных качеств, отношения к работе, вашей энергичности, внешнего вида, пунктуальности и т.д.

Мы не учим продажам. Поэтому берем на работу тех, кто уже умеет продавать и всерьез рассчитываем на профессионализм каждого менеджера по продажам.

Так же не обучаем работе в различных программах и сервисах. Если вы столкнулись с каким-то интерфейсом впервые, вам нужно достаточно быстро в нем разобраться. Почти для всех приложений есть обзоры в интернете.

От компании вы получите обучение только по продукту и регламентам.

Для того чтобы можно было на деле проверить впечатление друг о друге, существует испытательный срок. В течение этого срока происходит обычная работа, которая оплачивается по обычной схеме. Единственное отличие заключается в том, что в течение испытательного срока сотрудник и компания оставляют за собой право расстаться в любой момент. В нашей компании испытательный срок составляет три месяца.

§5 Цели работы в компании

У всех сотрудников цели разные, но всех объединяет одно: мы сами и наши близкие - родители, супруги, дети - нуждаемся в деньгах, которые каждый из нас зарабатывает.

От чего зависит наш доход?

Конечно, в первую очередь от наших собственных усилий, но, помимо них, от эффективности работы всей организации. Работа в компании построена таким образом, чтобы сотрудники, помогающие компании развиваться, зарабатывали больше. Это касается интересных контрактов, новых продуктов

и т.д. Особенно ценные сотрудники получают опционы и в дальнейшем становятся партнерами компании с долей в прибыли компании.

Как в компании развиваться?

Для этого нужно действовать в рамках системы (правил, норм, планов). Система построена так, что полезные сотрудники в ней развиваются, а бесполезные из неё вытесняются. Значит ли это, что просто нельзя быть худшим? Конечно, нет. Это значит – нужно укладываться в нормы и планы. Мы расстаемся не с теми, у кого самые низкие показатели, а с теми, кто не соответствует чётким требованиям.

§6 Принципы командной работы

Командную работу удобно продемонстрировать на примере спорта. Особенно наглядно выглядит эстафета, где результат зависит не только от скорости каждого бегуна, но и от командного взаимодействия, т.е. передачи эстафетной палочки.

Категориями эстафетной палочки мы и будем пользоваться при описании трёх принципов командной работы:

1. Вовремя отдавать эстафетную палочку. Т.е. заниматься только своим делом, доверяя другие участки работы другим сотрудникам;

2. Вовремя принимать эстафетную палочку. Т.е. следить за процессом и вовремя в него включаться;

3. Делать то, что больше никто не сделает. Т.е. чувствовать ответственность за весь процесс в целом и своевременно делать то, что сделать в данный момент больше никому.

Роль в достижении общих целей

Метафорично сотрудников можно разделить на пассажиров и членов экипажа. В этих ролях выражается степень участия в достижении цели. Одни купили билет и ждут результат, другие делают всё, чтобы этот результат был достигнут. Для члена экипажа важны клиент, команда, цель.

Вот краткий перечень признаков, которые позволят увидеть членов экипажа:

- такие люди считают, что не бывает – "не могу", бывает – "не хочу", и имеют волю к тому, чтобы по-настоящему захотеть;

- критикуя, предлагают свой вариант решения, и не позволяют себе говорить плохо о компании, клиентах, конкурентах и коллегах;

- на вопрос, «будет сделано или нет», отвечают определённо: "да", "нет" или берут время для ответа;

- отвечая за участок работы, берут на себя полную ответственность за результат;

- они не проявляют эмоций, вместо этого действуют в соответствии с правилами.

Компания заинтересована в том, чтобы лично вы были "членом экипажа".

§7 Авторская позиция

Авторская позиция - ответственное отношение к своей работе, работа с внутренней установкой «То, что происходит со мной в жизни и в работе, зависит от меня. Я - автор событий моей жизни».

Авторская позиция проявляется в ответственности:

1. Ответственность будущего: я источник активности, инициативы, решений в своей жизни. Противоположность - ожидание активности от других, реакция на их действия.

2. Ответственность прошлого: я исправляю свои ошибки. Противоположность - перекладывание ответственности на других людей и обстоятельства.

Антоним авторской позиции - позиция жертвы, работа с внутренней установкой: "Я ничего не могу изменить (поделать). Это сильнее меня". Стандартное мнение нерезультативных сотрудников: "Я крут, но от меня ничего не зависит".

Иллюзия об авторской позиции

Бывает, что человек живет в иллюзии авторской позиции. То есть, у него есть знание о том, что быть автором – «хорошо», но нет навыка поступать, как автор. Поступать труднее, чем просто «знать», и человек начинает обманывать себя: "Я этого хотел, это я так решил". В итоге, он считает себя автором, а по факту, остаётся жертвой. Чтобы этого не было, нужно не просто знать про ответственность за свою работу - нужно контролировать ответственность. Это значит – контролировать свои действия во время их совершения.

§8 Образ действия, образ результата

Мы привыкли, что нужно ставить цели, т.е. определять образ результата. В работе сотрудников отдела продаж он определен как выполнение плана продаж.

Помимо образа результата, важную роль играет образ действий. Заранее спланированный образ действий помогает избежать ошибок. Типичная ошибка человека – выполнять более комфортную работу в ущерб более нужной. Это приводит к тому, что сотрудник значительно отдаляет от себя результат.

В продажах образом действий являются звонки, письма и встречи. Это действия, которые позволяют достичь новых договоренностей. Именно новые договоренности приближают к заключению сделки. А, например, изучение сайта клиента не приближает. Возможно посетить сайт клиента тоже нужно,

как нужно дышать при ходьбе, но приближают к цели только звонки, письма и встречи, как при ходьбе - только шаги.

§9 Панацея от невыполнения плана продаж

Авторская позиция и постоянный контроль своих действий быстро приносят результат. Однако, бывают внешние обстоятельства, которые не позволяют сделать намеченное. Несмотря на это, мы можем практически полностью исключить вероятность невыполнения плана, если будем иметь запас.

Именно запас и является панацеей.

Вот перечень того, где нужно поддерживать запас:

1. Количество клиентов на каждом этапе;
2. Количество контактных лиц в одном клиенте;
3. Запланированные звонки;
4. Регистрации на мероприятия;
5. Способы решения задач;
6. Время на исполнение обязательств;
7. Знания и навыки по продажам и продукту.

§10 Изменения

Изменения - это, пожалуй, самая постоянная вещь в жизни компании. При этом мы не являемся какой-то особой организацией, изменения - это необходимость для любого бизнеса. Мы просто честно предупреждаем о том, что изменения могут произойти в любой сфере нашей деятельности.

Стабильность

Если всё может измениться, то в чём можно рассчитывать на стабильность? Всегда стабильной остаётся паритетность в отношениях между компанией и сотрудником.

Паритетность

Паритетность (лат. paritas, от par равный) - Равноправность.

И сотрудник, и компания имеют равные права на свою часть прибыли. Отношения, в которых один зарабатывает, а второй – нет, являются не паритетными, и компания такие отношения поддерживать не будет. В частности, это касается "былых заслуг" (прошлых достижений, дипломов, различной помощи и т.д.) и "красивых историй" ("я сделал все возможное, но у меня не получилось").

Компания готова в текущем времени вознаграждать текущие заслуги (в основном, прибыль), готова вкладываться в тех, кто вкладывается в компанию.

§11 Право на ошибку

Одновременно с выходом на работу вы получаете право на ошибку. Это право даётся для того, чтобы у вас не было причин для нерешительности и бездействия.

Действия

Есть распространённое заблуждение, что для того, чтобы стать "Мастером меча", нужно добыть "Меч мастера", а чтобы добыть "Меч мастера", нужно быть "Мастером меча". И пока это чудо не произойдёт, нельзя начинать бой.

Не произойдет. Начинать работать нужно несмотря на то, что чего-то не хватает, потому что всего хватать никогда не будет. Особенно – знаний и навыков.

Действия являются одной из двух составляющих успешной работы, причем – главной. Вторая составляющая – навыки.

Навыки

Навыки - это всё то, что превращает просто действия в результат, за который заказчики готовы платить.

Навыки нельзя наработать в лабораторных условиях. Они появляются после того, как вы предпринимаете действия. Поэтому действия первичны.

§12 Время

Не бывает слишком много работы, бывают неправильно распределённые ресурсы, в том числе – время.

Умение распределять время это такой же показатель профессионализма, как умение продавать.

Эффективность вложения времени зависит от контроля за выполняемыми действиями, другими словами – от того, как часто мы отвлекаемся. Внешние раздражители влияют на наше произвольное внимание, которому мы можем противопоставить, соответственно, произвольное.

Произвольное внимание

Произвольное внимание - это способность сосредоточиться на том, что вызывает меньший интерес, чем отвлекающий фактор. Чтобы развить произвольное внимание, нужно просто тренироваться, так же, как для того, чтобы научиться кататься на велосипеде, нужно просто на нём кататься.

Сроки и обязательства

Если в каждый момент времени двигаться с максимальной скоростью, то можно не ставить себе сроки, они и так будут минимальными. Сроки нужны только тогда, когда от ваших действий зависят действия других людей.

С действиями других людей, как правило, связаны наши обязательства. Например, мы рекомендуем выполнять любое поручение, сразу или назначить конкретный срок.

Если вы не уверены в том, что уложитесь в срок, не берите таких обязательств. Откажитесь, возьмите больший срок, или согласитесь на часть работы. Подводить нельзя.

§13 Стабильность результата

Наш бизнес условно можно разделить на продажи и производство. Мощности производства можно масштабировать (увеличивать и уменьшать) в зависимости от объёма продаж, но это всегда связано с дополнительными затратами и рисками неисполнения обязательств.

Для компании важно, чтобы продажи были стабильными. Показателем профессионализма является стабильность хорошего результата. Это может быть и перевыполнение плана, лишь бы оно было стабильным.

§14 Исключения

Мы не делаем исключений ни для себя, ни для клиентов.

Во-первых, исключение становится правилом в тот момент, когда на него было дано согласие;

Во-вторых, авторами таких правил становятся неуспешные сотрудники - те, кто не может работать без исключений. А компания, включая успешных сотрудников, со временем начинает жить по правилам неуспешных;

В-третьих, исключения нарушают иерархию ценностей, которая выглядит так:

- клиент ценнее, чем сделка,
- сотрудник ценнее, чем клиент,
- отдел ценнее, чем сотрудник,
- компания ценнее, чем отдел.

Например, делая исключение клиенту, мы нарушаем работу наших сотрудников, а сотрудники ценнее, чем клиенты.

§15 Ответственность

В бизнесе не принято транслировать свои неудачи на тех, перед кем вы несёте обязательства.

Пример: компания не предлагает сотрудникам отложить срок выплаты зарплаты из-за того, что один клиент не рассчитался, сославшись на свои проблемы с госорганами. В этом смысле компания занимает авторскую позицию, оценивает риски и формирует финансовый запас, а клиент занимает позицию жертвы, отказываясь от своей ответственности.

§16 Карьерный рост

Что нужно для того, чтобы занять более высокую должность?

Для этого необходимо наличие двух обстоятельств, каждое из которых зависит от вас: во-первых, вы должны соответствовать новой должности; во-вторых, должность должна быть вакантна.

Как второе обстоятельство может зависеть от вас?

Компания готова расти, и вы можете предложить создать новую бизнес-единицу и стать ее руководителем.

Наполеон говорил, что армия должна кормить себя сама. Новый отдел, департамент или стартап тоже должен кормить себя сам с первых же дней существования. Такой подход откроет для вас много дверей.

Однако, точкой отсчета карьерного роста нужно считать не перевод на новую должность, а окончание испытательного срока в новой должности.

Сколько всего испытательных сроков может быть?

Столько, сколько раз вы совершите переход на новую должность.

Если сотрудник не прошел испытательный срок, он может вернуться на предыдущую позицию (если она вакантна).

Справедливости ради, нужно сказать, что и после испытательного срока человек может быть переведён на предыдущую позицию по причине не соответствия должности.

§17 Упрощайзинг

Упрощение - это "втискивание" многообразия реальности в узкие рамки формализации.

Например, люди глубоко индивидуальны, но мы делим их на продавцов, бухгалтеров и т.д. Отсутствие деталей позволяет управлять большими массивами информации, задач, сотрудников, контрагентов.

Очень хорошо, если вы делаете немного больше, чем обещали. Чтобы этого добиться, нужно не только давать разумные обещания, но и упрощать свою работу. Тогда легче будет справляться с объёмами.

Если не упростить свою работу, то придётся расплачиваться работой сверхурочно. Но компания платит не за муки, а за результат.

Упрощение без потери качества - это трудный процесс. Обращайтесь за подсказками, пишите вопросы в базе знаний.

§18 Моральный дух

Моральный дух – это вера в успех, в реальность поставленных задач, а задача, в нашем случае – выполнение плана продаж.

Вера не совместима с сомнениями. Со-мнения – это несколько мнений в голове одного человека. (Так же, как со-трудники - это "трудники" или работники, работающие в одном коллективе).

Чтобы со-мнения превратились в одно мнение, нужно просто выбрать одно из них. Но в случае с планом продаж у нас недостаточно информации, чтобы принять объективное решение: "я смогу выполнить план или нет". Поэтому нужно решить для себя, что план реальный и верить в это, либо решить, что он не реальный и честно уйти.

С похожей проблемой столкнулся академик Королёв при создании лунохода. Ученые спорили о характере грунта на Луне. Одни считали, что он твёрдый, другие, что это – толстый слой пыли. Точку поставил Королёв, который велел в приказном порядке считать грунт твердым. Когда Сталин спросил, подпишется ли он под этим решением, Королев взял бумагу и написал: "Грунт на Луне твердый. Королёв". Кстати, грунт оказался твердым.

§19 Творчество

Компания ждёт от вас сотворчества и соавторства в постоянном создании прибыли.

Гениальное владение словом сделало Пушкина – Пушкиным, однако, не он изобрел рифму. Мы тоже не будем изобретать новые формы ведения бизнеса, мы будем виртуозно использовать традиционные методы. Не будем ломать стереотипы, а воспользуемся ими, чтобы улучшить жизнь людей и компаний и получить за это деньги.

Как творить?

Повышайте мастерство! Создавайте улучшения, которые позволят увеличить продажи, улучшить качество обслуживания, сэкономить ресурсы. В конечном счёте – научиться больше и стабильнее продавать и при этом тратить меньше ресурсов.

В компании есть литература, которая позволяет творить системно, на постоянной основе. Обратитесь за книгами к своему руководителю.

§20 Цены

Наша компания никогда не станет сток-центром. Нам есть, что предложить, с высоким ценником. Единственное условие, необходимое, чтобы продавать по достойной цене - это способность увидеть в цене ценность. Увидеть самому и продемонстрировать клиенту. Клиент платит ровно столько, насколько он впечатлен.

§21 Интерфейс

Интерфейс (от англ. interface — поверхность раздела, перегородка) — совокупность правил взаимодействия между элементами системы. В нашем случае, элементы системы это люди, в частности – вы.

Качество взаимодействия между элементами (сотрудниками) является критически важным. От чего оно зависит? От мелочей.

Сотрудники компании живут в разных часовых поясах, но центральный офис компании находится в Минске. Поэтому вся работа в компании ведется по минскому времени.

В компании принято обращаться друг к другу на «Вы» вне зависимости от возраста и должности.

Мы много пишем и читаем в сети, поэтому о работе через сеть поговорим особо:

- чтобы успевать за всеми, вам потребуется скорость набора текста минимум 100 знаков в минуту. Желательно освоить слепой десятипальцевый метод набора текста. В этом вам поможет любой клавиатурный тренажер (автор учился на бесплатном тренажере Стамина: stamina.ru);
- на сообщения нужно отвечать сразу, если не по существу, то указать срок, когда можно ждать ответ. Если сообщение не подразумевает ответа, то напишите "ок", чтобы было понятно, что вы его видели;
- в одном сообщении нужно писать один тезис. Благодаря этому собеседник сможет его скопировать или процитировать;
- для обращения к конкретному сотруднику в групповом чате используйте "@". Так пользователь быстрее увидит ваше сообщение и не будет путаницы с одинаковыми именами;
- всегда пишите в общий чат. Личное сообщение пишите только если вопрос личный;
- не используйте голосовые сообщения;
- пользуйтесь проверкой орфографии. Формулируйте короткие, лексически грамотные предложения;
- пишите слова и термины целиком, без сокращений. Не добавляйте новые термины, пользуйтесь только теми, которые фигурируют в документах;
- обязательно используйте глаголы. Если вы от кого-то что-то хотите, то глагол должен быть в повелительном наклонении. Например: "пришли, пожалуйста, отчет";
- коммуникация начинается именительным падежом (добрый день, утро, вечер). Выражение «доброго времени суток/дня/утра/вечера» невозможно по логике речевой коммуникации: оно в родительном падеже. Словами в этом падеже коммуникация завершается («всего хорошего», «хороших выходных» и т.п.);
- не пользуйтесь в речи жаргонизмами. Пишите английские названия по-английски, например WhatsApp или CRM (рекомендуем настроить для этого замену текста);
- используйте положительные смайлы и не используйте негативные;

- не пропускайте мероприятия (планерки, обучение и пр.). Не опаздывайте туда, где ждут вас ко времени. У нас принято звонить или подключаться к конференции минута в минуту;
- интересуйтесь другими людьми, поздравляйте, сочувствуйте. Однако, следите за границами, чтобы общение не переросло в убийство времени и некорректное поведение по отношению к другим, например, сплетни;
- помогайте другим, но не делайте чужую работу;
- координируйтесь в чате, договаривайтесь по телефону. Особенно это касается вопросов, по которым сложно достичь договоренности.

Не проходите мимо нарушения порядка. Римляне говорили: "Храни порядок и порядок сохранит тебя". Если замечание не помогло, привлечите внимание руководителя, вплоть до владельцев бизнеса.

§22 Здравый смысл

За всю историю человечества ещё ни один человек не испытал ни одного желания, связанного с потребностью. Все наши желания связаны лишь со способом удовлетворения потребности. Когда нам говорят: "Я хочу спать" - это правда, но не вся, иначе вместо этой фразы был бы слышен храп. Человек не готов спать как угодно, его интересуется конкретный способ – например, на диване.

Это актуально и для компаний. Мы имеем постоянную потребность получать прибыль, но не готовы получать её любым способом. Если кратко описать весь спектр приемлемых способов, то он чётко укладывается в рамки здравого смысла. Остаётся определить эти рамки.

Здравый смысл - это способность человеческого разума противостоять заблуждениям (путям, которые не ведут к цели). Например, любое неэкологичное ведение бизнеса, в перспективе, уводит нас от цели, то есть, выходит за рамки здравого смысла.

Заблуждением являются некоторые атрибуты "успешной" работы сотрудника – например, сверхзанятость или усталость (если они заменяют собой результат).

Среди соискателей иногда встречается заблуждение, что компания не готова платить много. Готова – в обмен на увеличение прибыли (иначе это выходит за рамки здравого смысла).

§23 Обучение

Большинство сложностей в первое время будет связано с недостатком знаний. Есть несколько подходов к обучению, и они выстроены в порядке очередности.

В первую очередь, компания занимается теми, кто сам хочет научиться и улучшить результат. Сразу скажем, что не занимаемся теми, кто подменяет работу – обучением, а выполнение показателей – всезнайством.

Приоритетным является самостоятельное обучение. С этой целью вы можете использовать книги; видео-уроки, созданные как нами, так и самостоятельно найденные в Сети; звонки конкурентам, их сайты; посещение профильных выставок, различных семинаров и конференций; форумы и сервисы вопросов и ответов (otvet.mail.ru); Базу знаний. Во вторую очередь – непосредственно коллег и руководителей.

По обязательным знаниям у вас будут зачёты.

Цикл Коулба

Взрослые люди редко учатся впрок. Чаще – ситуативно, по модели, описанной Дэвидом Коулбом. Модель, а точнее – цикл, состоит из четырех этапов:

1. Личный опыт;
2. Его осмысление (рефлексия);
3. Выработка правил (часто с привлечением внешних источников знаний);
4. Проверка правил на практике и снова получение опыта.

Развитие происходит успешно при условии правильной рефлексии, т.е. анализа своего опыта с авторской позиции.

При выработке правил происходит ещё один важный процесс, который принято называть "присваиванием" знаний. Человек в уме подстраивает новые знания под свою ситуацию, в результате чего видоизменяет их. Присваивание – это кратчайший путь к успешному применению новых знаний.

§24 Системный подход

В компании принято принимать системные решения. В системных решениях типизируется задача и принимается типовое решение. (В несистемных – не типизируется задача, принимается ситуативное решение).

Примером системного подхода может служить любое из «правил сотрудника», например, «всегда прав договор» (это типовое решение для повторяющейся ситуации спора с клиентом).

Системный подход позволяет делать процессы передаваемыми, отчуждаемыми, воспроизводимыми. Если эти условия не выполнены, то создание процесса считается незаконченным или выполненным некачественно. Для уменьшения управленческой работы в компании не принимаются некорректно оформленные отчеты, документы и пр.

Системный подход также используется и в деле обеспечения безопасности. В частности, правила безопасности не зависят от степени доверия к конкретному сотруднику, они одинаковы для всех.

Пример системного подхода в продажах

Многие типовые задачи и решения выложены в Базе знаний. Здесь приведем пример системного использования аргументации.

Известный советских изобретатель, автор теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) Генрих Альтшуллер говорил, что идеальный агрегат - это агрегат, которого не существует, но его функции выполняются (например, лампы нет, но в комнате светло).

Процесс продажи нужно строить так, чтобы клиент выполнял часть работы за вас. Для достижения этой цели будут правильно вопросы и сомнения клиентов направлять в полезное для вас русло. Вкратце, это выглядит так:

- если к продавцу, компании и продукту возникают вопросы (например: "Почему на вашем сайте нет портфолио?"), то требуемое для совершения продажи количество усилий продавца резко возрастает;

- если вопросов не возникает, то ничего не мешает продавцу совершить продажу;

- если после знакомства с продавцом, компанией и продуктом возникают вопросы к конкурентам, то появляется тот самый эффект, который сокращает ваши усилия до минимума.

Если продолжить процесс систематизации, то, в идеальном случае, мы получим т.н. "эффективное бездействие". Примером такого бездействия может служить водитель, управляющий автомобилем на свободной трассе. Водитель действительно как бы бездействует, но при этом достигает большого результата.

§25 Техническая готовность

Техническая готовность - это перечень устройств, программного обеспечения и сторонних сервисов которые позволят вам выполнять свои задачи.

Сотрудник сам поддерживает их в исправном и обновленном состоянии. Работоспособность всего комплекса - это обязательное условие работы в компании.

Действия:

1. Все программное обеспечение нужно обновлять по мере выхода новых версий.
2. Компьютер и роутер нужно перезагружать каждое утро перед началом работы.
3. Нужно проверять баланс у своего интернет-провайдера и вовремя его пополнять.
4. Если ваша техника вышла из строя, нужно найти подменный вариант.

Устройства:

1. Компьютер. Важно работать именно с компьютера, а не с планшета. От этого зависит ваша скорость, а так же доступность и корректность работы некоторых программ.

2. Гарнитура. Ваш собеседник прекрасно слышит, когда вы говорите через встроенный микрофон. Если при этом вы звоните на телефон, то складывается ощущение, что вы говорите по громкой связи и ваш разговор слышит кто-то еще. Если вы говорите через Skype, то гулкий, некачественный звук не лучшим образом влияет на ваши переговоры.

3. Wi-Fi роутер. Если вы пользуетесь беспроводной локальной сетью, то вам понадобится исправный Wi-Fi роутер.

Программное обеспечение:

1. Telegram. Оперативная корпоративная переписка - в Telegram. Вы можете не спрашивать коллег куда отправить файл или написать, сразу отправляйте в Telegram. Если файл объемный, то выложите его в облако, а ссылку пришлите в соответствующий чат в Telegram. Скорость общения в чатах высокая, поэтому используйте приложение или web-версию.

2. Google аккаунт служит только для доступа к облачному диску.

3. Интернет-браузер можно использовать любой удобный, главное убедитесь, что он корректно взаимодействует со всеми ресурсами компании и клиентов.

4. Яндекс Телемост, Telegram, Google Meet, Skype, Zoom – используются для ВКС с клиентами и командой. Чаще используется Telegram, Zoom и Яндекс Телемост.

5. Google Документы. Если вам нужно создать, прочитать или отредактировать документ, сделайте это в Google Документах и пришлите ссылку с правильно выставленными правами доступа.

6. Битрикс 24. Для работы в CRM мы используем web-интерфейс, однако сотрудникам отдела продаж и руководителям нужно установить мобильную версию на смартфон.

7. LightShot. Это программа для создания скриншотов. Она удобна тем, что позволяет захватить только часть экрана и дает возможность выслать ссылку на скриншот, а не саму картинку, т.к. хранит ее в облаке.

8. Telegram, WhatsApp и Viber. Многие клиенты используют именно эти мессенджеры.

9. LMS Moodle – корпоративный учебный портал базируется именно на данном решении. Т.к. часть продуктов компании связаны с данным программным продуктом, то работайте с данной программой при любой возможности.

Аватары и ники

Любое представление для клиента должно быть в деловом стиле. Идеально, если в качестве аватара используется деловое фото владельца аккаунта, а в качестве ника - имя и фамилия.

Внимание, это важно!

Сотрудник не имеет право передавать свои пароли кому-либо! Только расшаривать.

§26 КИС

В своей работе мы используем КИС (корпоративную информационную систему).

КИС включает в себя:

1. Все каналы взаимодействия (телефон, скайп, чаты, почту, результаты заполнения web-форм, онлайн-тесты и т.д.);
2. Места хранения и обработки информации (сайт, CRM, корпоративный портал, облачные хранилища файлов, НН и т.д.).

CRM состоит из двух больших частей: операционной и аналитической. Операционная - это все данные, которые вводятся пользователями и просматриваются без обработки: контактная информация, история взаимоотношений и т.д. Аналитическая часть - это обработанные системой данные, выданные в виде отчетов: воронки, выборки, отчеты и т.д.

И РОПы, и менеджеры по продажам каждый день используют аналитические отчеты, чтобы корректировать свои действия. Поскольку аналитика строится на данных, введенных пользователем, то корректность ввода напрямую отражается на качестве отчетов и характере предпринимаемых действий.

Для того чтобы информация о звонке, встрече или собеседовании была полноценно зафиксирована в CRM, нужно соблюдать 4 правила:

1. Представлять информацию в форме отчёта из двух частей:
 - что планируете;
 - о чём договорились.
2. Слова "Планирую" и "Договорились" нужно писать физически каждый раз.
3. В части "Планирую" должен быть запланирован результат, а не процесс. Например: "Планирую договориться о скайпе" - это результат, а "планирую переговоры" - это процесс.
4. В части "Договорились" договоренность должна быть сформулирована из проактивной позиции, т.е. мяч должен оставаться на нашей стороне. Например: "Договорились, что он перезвонит" - это реактивная (пассивная) позиция, а "Договорились, что он перезвонит, но, если я не дождусь, то наберу его сам" - это проактивная позиция.

Следите за тем, чтобы не выдавать клиентам "домашних заданий", они их не делают, а если требовать, то обрывают контакт. Например, не просите самостоятельно составить текст вакансии и прислать, вместо этого предложите в скайпе вместе его составить. Клиент вам будет благодарен.

Пример:

Планирую договориться о скайпе, чтобы вместе с рекрутером запланировать задачи.

Договорились, что в понедельник я наберу ее в 11:00, а сейчас она пришлет мне свой скайп.

Такая форма отчета позволяет работать осознанно. Именно за счёт осознанности улучшается результат. Часто сразу в разы. Бернард Шоу сказал по этому поводу: "2 процента людей - думает, 3 процента - думает, что они думают, а 95 процентов людей лучше умрут, чем будут думать".

Нужно действовать осознанно, не срезая углы.

Задачи

В КИС вам могут быть поставлены задачи руководителем отдела или компании, а также коллегами, если вы задействованы в одном проекте.

О выполнении задачи свидетельствуют: статус «Завершена» и содержащиеся в ней артефакты, полученные в результате проделанной работы.

Задачи, не имеющие статус «Завершена», или задачи, завершённые без артефактов, в зачет рабочего времени не включаются и оплате за работу не подлежат.

Сделка

Сделка - это намерение продать.

Основанием создания сделки является появление у менеджера намерения продать. Основанием закрытия сделки является продажа или отсутствие намерения продать. Во втором случае сделка передается в архив. Из архива руководитель может передать сделку другому менеджеру. Лучше, чтобы продавец сам передавал сделки в архив. Однако, если по сделке нет плотной работы, то это может сделать и руководитель.

Плотной работой по сделке является работа, при которой одновременно соблюдаются два условия: 1) в сделке отсутствуют просроченные задачи; 2) есть задачи, запланированные на определенную дату.

При создании новой сделки необходимо проверить наличие аналогичной сделки. Для этого: создать контакт во вкладке "Контакты", внести номер телефона клиента, его электронную почту, имя и фамилию, в поле "Сайт" нужно указать доменные имена. А также нужно будет их указать в названии сделки, это поможет сделать название уникальным. В случае выявления совпадений уточнить у руководителя отдела можно ли работать по этой сделке.

Бывает, что сделка попала в работу еще до того, как менеджер впервые пообщался с клиентом и не знает адрес сайта. Тогда нужно выяснить этот вопрос при первом звонке клиенту.

Бывают случаи когда на одну компанию заведено две сделки у разных менеджеров. В этом случае сделка остается у того менеджера, у которого она была заведена раньше. Так бывает если второй менеджер не проверил сделку на дубли. Если он проверил, но CRM не выдала совпадений, то определяющим фактором станет планирует менеджер работать по сделке или нет. Это видно по наличию запланированной (не просроченной) задачи с указанным сроком. Если оба менеджера планируют работу по сделке, то определяющим фактором станет этап сделки в воронке. Споры о принадлежности сделки тому или иному менеджеру решаются на основании правил и артефактов.

Бюджет

Цифра в поле "Бюджет" - это финансовая амбиция продавца. Бюджет нужен для правильного формирования воронки продаж. Это поле всегда должно быть заполнено.

Воронка продаж

Воронка - это основной аналитический инструмент продаж. Этап в воронке - это процесс. Его название отвечает на вопрос что именно вы сейчас делаете по данной сделке. Так же название содержит в себе промежуточную цель. Условием перехода с этапа на этап является факт достижения этой цели.

Важно вовремя менять этап сделки в CRM, иначе воронка продаж вас обманет. Это происходит когда вы рассчитываете на сделки, находящиеся на определенном этапе, а на самом деле, они уже прошли дальше или закрыты.

Для того, чтобы выйти на план к концу месяца, нужно в середине месяца пройти по воронке снизу вверх.

Воронка обратного хода не имеет. Если сделка находится на третьем этапе, она не может быть переведена обратно на второй или первый.

Ассессор

Ассессор - это удаленный сотрудник, который регулярно прочитывает все записи в CRM. Это нужно, чтобы вовремя напомнить о забытой сделке, предупредить о "снежном коме" (это когда на какой-то день запланировано слишком много задач), своевременно актуализировать этап сделки и т.д.

Отчеты ассессора еженедельно приходят на почту исполнителю и его руководителю.

Нужно правильно понимать роль ассессора. Он помогает не потерять средства, усилия и время, которые уже вложены в текущие сделки. Кроме этого, благодаря его замечаниям и пожеланиям, формируются правильные привычки, влияющие на качество работы, прежде всего на объем продаж.

Мы всегда поможем и поддержим, так что просто действуйте!

Удачи!