

ВРЕМЯ ПЕРЕМЕН: АЛГОРИТМ ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ И В КОМПАНИИ В ЦЕЛОМ

В статье рассматриваются основные ошибки, которые допускают собственники при внедрении изменений в компании. Автор описывает алгоритм, в соответствии с которым следует внедрять любые изменения как в отделе продаж, так и в компании в целом.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: внедрение изменений в отделе продаж, создание отдела продаж, увеличение продаж, изменение бизнеса



Кроткова Татьяна Александровна — эксперт по продажам, генеральный директор компании Active Sales Group, оказывающей услуги по созданию и усилению отделов продаж. С 2009 г. реализовала более 30 проектов (г. Москва)

Начало 2014 г. для бизнеса было нерадостным — закрылся ряд банков, обанкротились крупные туристические агентства, клиентский рынок напуган падением рубля. Современный бизнес сегодня вряд ли может похвастаться полной уверенностью в завтрашнем дне. Если вы обеспокоены будущим своей компании, то эта статья для вас.

Неважно, задумались вы над необходимостью перемен с приходом кризиса или ранее, главное, что у вас сформировалось намерение изменить что-то в своем бизнесе. Мой опыт в консалтинге подсказывает, что, вероятнее всего, вы сразу определите для себя главного «претендента» на обновление — отдел продаж. Ведь именно он, как справедливо считает большинство руководителей, ответственен за объемы сбыта и размеры получаемой прибыли.

Однако недостаточно внедрить изменения в один отдел, когда «заражена» вся система. Те компании, которые ищут для себя новые инструменты увеличения прибыли или хотят выровнять так называемую сезонность, должны быть готовы к реализации полноценного проекта по оптимизации работы отдела продаж, а вместе с ним и всех

смежных отделов. Успех ждет те компании, руководству которых известно, что любое изменение внутри организации следует проводить по определенному алгоритму. В этой статье мы расшифруем данный алгоритм и приведем конкретные рекомендации для успешного внедрения изменений в компании.

ЗАЧЕМ ПОКИДАТЬ «ЗОНУ КОМФОРТА»

Ни для кого не секрет, что рынок изменился. Он нестабилен, и его развитие непредсказуемо. В современных условиях любое уникальное предложение быстро копируют конкуренты. Сейчас для успешного ведения бизнеса и оптимизации работы отдела продаж необходимо превратить его в систему, которая очень быстро принимает в себя новых людей, обучает их и обеспечивает всеми необходимыми ресурсами для трудовой деятельности.

Вместе с новым рынком в игру вступают и новые продавцы — представители так называемого поколения Y, более энергичные, творческие, амбициозные специалисты по продажам, которые хотят не только заработка, но и профессионального развития, те, для кого действие — это жизнь. Для того чтобы представители поколения Y не только пришли к вам на работу, но и задержались в вашей компании надолго, недостаточно просто обеспечить им хорошую зарплату. Необходимо предложить им стабильность, карьерный рост, а также наглядные варианты развития бизнеса.

Если рассмотреть необходимые изменения в бизнес-процессах, то можно условно разделить их на два вида: эволюционные и кардинальные. О последних мы и будем с вами говорить.

Как показывает опыт, большинство клиентов приходят к осознанию того, что им требуются перемены, в том состоянии, когда становится понятно, что возможности развиваться эволюционным путем у компании нет и требуются радикальные меры. Кардинальные перемены зачастую встречают волну негодования со стороны персонала

компании. Ведь гораздо проще двигаться привычным, размеренным путем, чем изменить что-то в стиле своей работы, пусть это и принесет результаты. В силу неопытности мы не сразу осознаем: главная причина затруднительной реализации перемен в том, что они требуются всей структуре компании, ведь ваши подразделения не работают обособленно. Каждая составная часть связана с остальными, и для изменения одного элемента вам обязательно потребуется менять другие. Это сложный проект, и его реализация не под силу одному человеку.

Проблемы в вашем отделе продаж и во всем бизнесе вызваны влиянием мощных макроэкономических факторов, и в будущем придется ждать лишь их усиления. В результате все больше компаний будут вынуждены оптимизировать работу отдела продаж, сокращать издержки и определять новые возможности для роста.

К сожалению, сегодня попытки реорганизовать отдел продаж и остальные подразделения часто заканчиваются неудачей. Любая перестройка всегда болезненна. Когда сотрудники вынуждены приспосабливаться к внутренним изменениям, кризисные явления неизбежны. Однако многих недочетов можно было бы избежать. Ниже рассмотрим типичные ошибки, которые обычно допускают при внедрении изменений в компании.

ШЕСТЬ ОСНОВНЫХ ОШИБОК ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ

Ошибка 1. Психологическая неготовность руководителя к переменам. Одной из самых распространенных причин, по которым внедрение изменений бывает довольно болезненным для компании, является то, что руководитель слишком поздно замечает их необходимость.

Анализируя тактику управления отечественных бизнесменов, можно прийти к выводу, что подавляющим большинством компаний управляют

по принципу «авось пронесет». Почему? Скорее всего, из-за страха руководителей осознать свою собственную некомпетентность, из-за боязни того, что ее увидят подчиненные, и этот страх перевешивает для людей понимание необходимости действовать. Собственник фактически повторяет модель поведения своих подчиненных (или же подчиненные копируют модель поведения собственника) и всеми способами пытается задержаться в своей «зоне комфорта». Он боится начать действовать или, что наиболее вероятно, просто не понимает, как нужно действовать.

Глядя на подобное поведение собственников, понимаешь, что они никогда не были активными продавцами. Они не проходили через отказы, не учились искать подход к клиенту. В такой ситуации главная перемена должна произойти в самом руководстве: тот продавец, который прошел путь с нуля, не боится отказов и неудач. Он действует смело, ведь он точно знает: главное — не сидеть на месте, главное — действовать, двигаться по экспоненте, накапливая опыт, потому что только с опытом можно прийти к успеху.

Описанную ситуацию можно перенести и на управление компанией: если ваша компания в кризисе и ее доходы падают, то нужно срочно двигаться в сторону вашего главного «клиента» — рынка, исследовать его, делать ему предложения, получать отказы и снова предлагать, и снова получать отказы, дорабатывать предложение и опять выдвигать его на рынок. Именно после этого ваше усовершенствованное и проработанное предложение будет принято, а компания, отлаживая продукт в соответствии со спросом, трансформируется.

Ошибка 2. Излишняя загруженность руководителя операционной деятельностью. Бывают случаи, когда руководству просто некогда осознать необходимость перемен — у него слишком много текущей работы. Такую загруженность можно назвать перекосом в управлении. Он возникает тогда, когда главой компании является человек, не имеющий достаточного опыта в управлении. Он замыкает весь функционал на себе, тем самым

лишая себя возможности заниматься своей главной обязанностью — анализом и развитием бизнеса. Согласитесь, что сделать все самому во много раз легче, чем обучить других, делегировать обязанности и полномочия.

Давайте вспомним популярный спор о том, какой тип руководителя необходим компаниям в период стагнации, менеджер или лидер. Каждый руководитель имеет соответствующие компетенции, но одна из них, как правило, доминирует. Так, у менеджера, который склонен к стабильности и анализу ситуации, оптимизации, планированию и контролю, более активно левое полушарие, у лидера же, который обладает способностью видеть возможности рынка, генерировать идеи, показывать новые цели, привлекать и объединять ресурсы, — правое полушарие. Проблема налицо, т.к. лидеру рано или поздно понадобятся управленческие ресурсы, иначе в компании начнется хаос, а менеджеру, наоборот, для того чтобы применить свои управленческие навыки, вначале придется увидеть новые горизонты для развития бизнеса.

Разумеется, руководитель должен быть и менеджером, и лидером. Главное — преодолеть лень, нежелание развивать в себе недостающие компетенции, понять, что умение отказаться от комфортной роли операционного управляющего (менеджера) — обязательное требование рынка. Значит, необходимо отладить свою работу так, чтобы не вязнуть в операционном управлении и научиться делегировать часть своих обязанностей помощникам. Работать все время только в одной роли, т.е. быть или лидером, или менеджером, у руководителя не получится, зато в его силах поставить себе «диагноз» и развить недостающие компетенции.

Ошибка 3. Неумение руководителя сформулировать цели внедрения изменений. На пути руководителя к внедрению перемен в компании может встать отсутствие четко сформулированной цели. Собственник, решив изменить что-то в работе отдела или всей компании, уверен, что для подчиненных конечная цель изменений очевидна. Однако

опыт показывает, что всем сотрудникам необходимо разьяснять причины и цели вводимых изменений, а также стараться донести до них предполагаемый финальный результат и его плюсы для компании. Такое отношение к коллективу стимулирует и объединяет работников. Только оно может убедить подчиненных, что перемены действительно нужны и сопротивляться им нет смысла. Сделать это лучше всего в рамках рабочей сессии с участием топ-менеджмента, а также лиц, имеющих влияние в коллективе. Как правило, на таких рабочих сессиях происходит корректировка видения будущего.

Ошибка 4. Отсутствие в компании команды реформаторов. Зачастую собственнику кажется, что достаточно найти одного активиста, который станет проводником идей и поведет всю компанию за собой, для того чтобы внедрение перемен оказалось успешным. Это опасное заблуждение. В свое время автор занималась осуществлением одного крупного проекта по перестройке работы всей компании (банка с коллективом численностью 1500 человек). Это тот случай, когда впоследствии можно оказаться в роли «девочки / мальчика для битья». Хорошо, если реформатора поддерживает босс (собственник или топ-менеджер), потому что коллектив компании обычно выступает в качестве зрителей, а не активных участников изменений. Один человек, пусть и наделенный полномочиями, поддержкой акционеров, топ-менеджмента, никогда не справится с косностью системы и привычками коллектива. Этому человеку нужно не просто дать подкрепление в виде одного-двух сотрудников — необходимо создать сильную команду реформаторов, которой должны быть предоставлены все полномочия, и в ее состав обязательно должен входить собственник.

Ошибка 5. Глобальный подход при формировании стратегии изменений. Часто при планировании изменений нас «уносит в глобальность», хотя глобальный план масштабных изменений очень тяжело реализовать, особенно в условиях неопределенного рынка, когда будущее предсказать

сложно, а тщательно разработанные стратегии и фундаментальные бизнес-планы могут не сработать.

Планирование и прогнозирование возможно только тогда, когда оно основано на долгой и стабильной истории деятельности компании. Кроме того, для получения максимальных результатов по итогам внедрения изменений следует разбивать даже глобальные планы на этапы и для каждого этапа ставить конкретную цель, по достижении которой можно будет получить измеримый результат. Всегда помните: отсутствие результатов деморализует сотрудников, а если в плане не будет этапов, приносящих промежуточные победы, то вскоре коллектив потеряет веру в перемены.

Ошибка 6. Отсутствие пропаганды изменений. Внедрить кардинальные изменения в компании в целом и в отделе продаж в частности невозможно, если у большинства сотрудников не сформирована готовность действовать и иногда даже идти на жертвы в течение какого-то срока. Можно провести аналогию с нашим обществом: у него нет глобальной идеи, которая заразила бы всех, поэтому общество дезинтегрировано и не готово к переменам. Так же и ваша компания: сотрудники в большинстве своем не склонны поступаться чем-либо, даже если их не полностью устраивает текущее положение дел, до тех пор пока вы их не убедите в выгодах планируемой модернизации и ее последствий.

По опыту работы автора в проектах по улучшению работы действующих отделов продаж можно заключить, что существует несколько разновидностей неэффективной системы внутреннего информирования людей. В первом случае собственники и топ-менеджеры разрабатывают программу изменений, затем для ее популяризации проводят собрание для всего коллектива, а после этого работа по внедрению изменений, как правило, ложится на плечи одного человека. Сотрудников не информируют ни о ходе проекта по внедрению изменений, ни тем более о достигнутых результатах, информация доводится до их

сведения обрывочно. Во втором случае популяризация изменений ведется одним лишь собственником, менеджеры среднего звена в пропаганде не задействованы. В третьем случае собственник участвует в проекте только на начальных стадиях, далее он перепоручает роль информаторов отделу маркетинга. Сотрудники отдела доносят до рядовых сотрудников информацию через внутреннюю систему рассылок или газету. Собственник не считает необходимым уделять этой теме дополнительное внимание ни на собраниях, ни при личном общении с сотрудниками. В результате изменения не внедряются или же усиливают дезинтеграцию коллектива.

ПОСЛЕДСТВИЯ ОШИБОК

Любая из описанных выше ошибок может свести на нет все усилия и затраты, временные, моральные и физические. Если вы пустите процесс внедрения изменений на самотек или же доверите его одному лицу, не принимая личного участия в нем, то, вероятнее всего, ничего внедрить вам не удастся. Более того, будет снижена первоначальная мотивация персонала и его лояльность к компании, а в худших случаях может упасть рентабельность вашего бизнеса.

Необходимо помнить, что ни одно изменение в вашем отделе продаж и в компании в целом не произойдет легко в силу ряда обстоятельств. Даже если проблемы очевидны (падение продаж, уход клиентов, снижение доли рынка) и требуется срочная перестройка процессов, внедрение новых правил, методов, принципов, процессов способно «забуксовать». Тормозящими факторами могут стать низкий уровень информированности вашего коллектива о сложившейся ситуации на рынке и проблемах бизнеса, недостаточная готовность персонала к переменам, отсутствие опыта работы в команде, недостаток лидерских качеств у руководителей, страх неизвестности, присущий всем людям, а также удовлетворенность сложившимся положением вещей.

Любой процесс, в том числе и процесс по внедрению изменений, состоит из ряда этапов. Ни один из этапов в любом из процессов нельзя пропускать. Можно провести аналогию с процессом привлечения клиента: вы осуществите продажу, только если вам удастся шаг за шагом провести своего клиента по всем этапам процесса продажи. Точно так же и процесс внедрения изменений должен проходить при строгом соблюдении всех этапов и всех микропроцессов на каждом из них.

По итогам работы автора в проектах по увеличению эффективности отделов продаж с 2009 г. был сформулирован алгоритм, который необходимо использовать компании при внедрении любых изменений. Особенно актуальным этот алгоритм станет, когда вы будете внедрять кардинальные изменения в отделе продаж и компании в целом.

АЛГОРИТМ ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Далее рассмотрим алгоритм внедрения изменений по этапам (см. рисунок).

Этап 1: описание проблемы и убеждение

На данном этапе следует выявить все слабые звенья в своей системе, осознать ключевые проблемы бизнеса и последствия, к которым они могут привести, если не будут внедрены изменения, и сформулировать в общих чертах перспективы развития компании, видение цели, к которой хотелось бы прийти. Нужно донести до всего коллектива необходимость изменений, описать возникшую проблему, обрисовать наихудшие возможные в отсутствие перемен перспективы как для компании, так и для каждого работника.

Часто собственник хочет оградить процессы изменения компании от коллектива. Например, если в отделе продаж есть работающие сотрудники, собственник принимает решение создать

Рисунок. Алгоритм внедрения изменений



дополнительный отдел продаж. Порой доходит до абсурда. Так, однажды собственник предложил поставить в отделе продаж высокую перегородку для того, чтобы «зараза ригидности и успокоенности» от старых сотрудников не перешла новым работникам.

Для успеха внедряемых изменений необходимо провести серьезную разъяснительную работу среди всех сотрудников. По опыту автора, разъяснительные работы с целью донесения до всех сотрудников необходимости перемен должны длиться от двух недель до одного месяца в зависимости от размера компании. На данном этапе в целом нужно сделать следующее:

- исследовать рынок, успехи ваших конкурентов;

- продемонстрировать сотрудникам слабые места компании: сбои в работе, падение продаж, уход ключевых клиентов;

- разъяснить персоналу вероятные последствия перемен, обрисовать возможности роста, в случае если удастся преодолеть трудности.

Этап 2: формирование команды реформаторов

После того как вы донесли до своей команды необходимость перемен, сформируйте ответственную группу, которая будет руководить изменениями. Очень важно правильно определить требуемое количество людей, входящих в нее.

По опыту автора, для того чтобы провести изменения в компании, в которой работает 50 сотрудников, необходима группа не менее чем из восьми человек. В нее обязательно должны входить собственники, руководитель отдела продаж, ключевые менеджеры от каждого отдела и руководители всех подразделений.

Для чего вы создаете команду реформаторов? Как уже говорилось, курировать внедрение изменений одному человеку не под силу, даже если у него есть мощная поддержка со стороны собственника. Чтобы ни одно подразделение не осталось в стороне, необходимо «брать массой». Группа должна стать сильной командой. Желательно формировать ее из тех сотрудников, которые проявляют лояльность к компании и имеют склонность к лидерству.

Если вы не пройдете эту стадию и будете реализовывать проект по оптимизации работы отдела продаж только с одним-двумя сотрудниками (чаще всего эта роль отводится только одному сотруднику — начальнику отдела продаж), то спустя шесть месяцев увидите, что персонал других отделов уже не так охотно помогает подразделению, в котором проводятся изменения, а иногда и откровенно саботирует процессы, происходящие в нем, особенно если рост продаж не оказался таким внушительным, как они того хотели бы.

Необходимые шаги на данном этапе:

- распределите обязанности в группе реформаторов;
- сформируйте план действий на периоды — на один, три и шесть месяцев;
- составьте режим работы группы, определите порядок регулярных встреч, механизм переписки.

Этап 3: определение целей для стратегии внедрения изменений

Третий этап предполагает формирование видения перемен, определение главной цели. Для того чтобы вовлечь в проект всю группу, дать ей импульс, который ее участники, как проповедники,

понесут в коллектив, сотрудников, входящих в группу, необходимо зажечь идеями перемен. Это нелегкий процесс — цели должны стать общими. Постарайтесь «продать» их всей группе реформаторов, подвести ее участников к тому, чтобы эти цели стали для них такими же органичными, как и для собственника. Процесс подготовки людей потребует времени. Вашей команде необходимо пройти через действительно глубокое осознание необходимости перемен и присоединиться к их внедрению. Вовлечь персонал грубо, авторитарными методами не получится.

Проще всего осуществлять данный процесс с помощью стратегической сессии. По опыту автора, на нее уходит не менее трех дней. Именно в это время вам придется научиться применять компетенции лидера, т.е. руководителя, внедряющего перемены. Это нелегкий процесс. Он потребует от вас индивидуального подхода к каждому человеку и проявления качеств настоящего лидера. Если вы не лишены эмпатии, чуткости и расположения к людям и помимо желания получить максимальную прибыль от бизнеса умеете разглядеть потребности ваших сотрудников, то вас ждет отличный результат: люди станут охотнее вовлекаться в обсуждение, начнут сами формировать видение перемен, предлагать шаги по их внедрению. Если же у вас это не получится, то все ваши начинания обречены на провал: люди будут делать вид, что они работают над внедрением изменений, а на самом деле начнут саботировать достижение результата.

Этап 4: пропаганда идеи изменений

Часто, реализуя проекты по увеличению продаж, можно услышать от менеджеров отделов, а также сотрудников филиалов компании жалобы, что им непонятно, чем занимаются сотрудники других подразделений или головного офиса. В атмосфере неясности и отсутствия единого видения реформы вам осуществить не удастся. Для того чтобы добиться этой ясности, необходимо донести до всего коллектива компании

информацию о том, какие шаги будут предприняты в отделе продаж с целью улучшения его работы. Необходимо рассказывать об ожидаемых результатах и о возможных проблемах.

Концепцию изменений, которая была разработана командой реформаторов на этапе 3, на этапе 4 следует пропагандировать среди остальных подразделений. Для этого можно воспользоваться следующими инструментами:

- 1) статьи в корпоративной газете, фотографии;
- 2) неустанное повторение на общих собраниях базовых идей изменений и целей, к которым должна прийти компания;
- 3) личная демонстрация менеджерами, входящими в группу реформаторов, приверженности концепции изменений;
- 4) открытость и предоставление обратной связи.

Те методы, которые вы используете, будут стимулировать людей делиться с вами своими соображениями относительно реформ. Позвольте им высказаться.

Доносите информацию о ходе проекта по максимально возможному числу каналов: через внутренний сайт, стенгазету, выступления реформаторов на собраниях, новостную рассылку — и помните, что эффективность восприятия информации зависит от ее регулярного повторения.

Этап 5: накопление изменений и интеграция

На данном этапе очень часто приходится расставаться с сотрудниками, которые не поддерживают реформы. Они быстро начинают саботировать изменения. Особенно отчетливо это видно по тем сотрудникам, которые отвечали за работу с уже существующей базой клиентов. Это аккаунт-менеджеры, которые привыкли иметь достойный заработок и очень боятся его потерять, в то время как любые реформы, касающиеся продаж, обязательно затрагивают мотивационную систему: в перспективе вам придется переводить каждого сотрудника на зарплату, зависящую от достижения определенных показателей эффективности. Снижения дохода очень боятся именно те,

кто не собирается участвовать в реформировании работы отдела продаж. Вам придется расстаться с такими сотрудниками.

Вам не удастся ни реализовать преобразования в отделе продаж, ни закрепить их, ни транслировать другим подразделениям, если сотрудникам будет запрещено участвовать в реформах, предлагать свои советы, видение, помощь. Этот процесс можно назвать интеграцией сотрудников. Вам необходимо сплотить их, соединить в нечто целое то, что сегодня разобщено. Необходимо добиться того, чтобы сотрудники начали общаться с группой реформаторов и с сотрудниками других подразделений свободно, без малейших препятствий, а главное, дружелюбно, без интриг и подсиживания.

Как правило, в начале проекта в компании всегда найдутся те, кто неравнодушен к ее проблемам и искренне хочет помочь. Особенно важно это участие после того, как изменения уже стартовали. Именно эти люди дадут вам обратную связь, расскажут, как они, рядовые сотрудники, видят соответствующие процессы. Устраните все препятствия для общения с этими людьми, пусть все в компании знают, что те, кто хочет внести свою лепту в процесс внедрения изменений, будут услышаны.

После того как ваш проект покажет результаты (ориентировочно по прошествии трех месяцев), вам потребуется широкое участие сотрудников других подразделений. Важно, чтобы они были открыты для участия в проекте и активно подключились к нему.

Этап 6: достижение результатов

Если коллектив вашей компании не увидит быстрых результатов, то он потеряет веру в перемены, поэтому ваша задача — достичь их как можно быстрее. Ответственность за получение первых результатов полностью лежит на плечах руководителя того подразделения, в котором внедряются изменения (в практике автора — на руководителе отдела продаж и его заместителе). Именно

от качества участия этих ключевых сотрудников компании в процессе перемен зависит получение краткосрочных результатов и донесение информации о них до сотрудников всей компании.

Бывает так, что новой команде продавцов сложно начать работу, продажи начинаются не с первого дня. Особенно это характерно для сектора b-2-b. Однако идет время, растет уровень профессионализма новых сотрудников (с целью формирования новой лояльной команды часто лучше набирать людей с минимальным опытом в продажах, чтобы они проработали на компанию не менее полутора лет), и отдел достигает запланированных результатов.

Для собственника и членов группы реформаторов эти результаты могут стать чем-то само собой разумеющимся, однако о них необходимо как можно чаще говорить и популяризировать их. Это поможет вам закрепить веру в преобразования и заручиться поддержкой коллег при реализации дальнейших шагов и внедрении изменений в других подразделениях компании.

Все усилия первых шести этапов нацелены на то, чтобы накопить определенный импульс для реформирования того, что мешало вашему бизнесу эффективно приносить прибыль. Вам необходимо проникнуться важностью данных этапов и планировать заранее то, как вы будете достигать этих первых срочных результатов.

Залог успеха — правильно созданная технология продаж и организация взаимодействия с потенциальным клиентом на этапе его привлечения, но это тема отдельной статьи. Здесь следует упомянуть лишь о том, что не только качество скриптов, коммерческих предложений и презентаций могут предопределять результативность работы ваших продавцов, но и система, по которой руководитель отдела продаж и его заместитель поддерживают продавцов при их общении с клиентом. Часто традиционное участие наставника — «дожим» клиента — не срабатывает. Необходимо искать другие, современные, отвечающие требованиям жесткого конкурентного рынка правила, но это также отдельная тема.

Этап 7: анализ промежуточных результатов и корректировка

Вы планируете изменения для своей компании, основываясь на анализе работы конкурентов и предположениях о том, как будет развиваться рынок и как отреагируют ваши клиенты на новые продукты или технологии продаж. Планирование — это инструмент, полезный лишь в том случае, если у вашей компании долгая история работы, а рынок, на котором она функционирует, стабилен. Предположим, вы не можете похвастаться ни первым, ни вторым. В этом случае очень важно пересмотреть традиционный подход к планированию и получению результатов. Особенно это важно для тех компаний, которые внедряют кардинальные изменения. В планировании уходите от «глобализма», т.е. от стремления ставить громоздкие задачи и планировать надолго, а в ходе достижения результатов учитесь быстро обнаруживать ошибки и вносить своевременные корректировки. Как это осуществить? Самое главное — сократить время получения обратной связи и учиться на ошибках. Ключевая компетенция компании для внедрения любого изменения сегодня — это способность обучаться и гибко реагировать.

На данном этапе следует скорректировать стратегию изменений, суть и стиль их внедрения. Важно понять: если вы не сможете, ориентируясь на полученную обратную связь, вовремя сменить направление реформ, то не добьетесь цели, ради которой начинали проект.

Этап 8: закрепление результатов и оптимизация

В случае если методы оптимизации продаж дают положительный результат, их необходимо развивать. Это этап наращивания масштабов изменений, переломный момент во всем проекте по их внедрению. На данном этапе закрепляются правильные для компании методики и технологии. Однако из-за желания получить «волшебную

таблетку», способную мгновенно «вылечить» компанию от накопившихся проблем, а особенно из-за боязни ступить на долгий путь преобразований собственники, как правило, очень хотят завершить любые преобразования, в частности в отделе продаж, в максимально сжатые сроки. В зависимости от сегмента бизнеса, от темпов и радикальности происходящих в нем изменений, а также от количества проблем, существующих в компании, и степени их запущенности сроки внедрения изменений могут быть разными. Если говорить об отделе продаж, то к концу четвертого месяца в его работе должна наблюдаться положительная динамика (рост продаж).

Данный этап — время для углубленного внедрения изменений и их переноса на другие подразделения компании. В частности, отдел по работе с клиентами также потребует перестройки, отладки происходящих в нем процессов, оптимизации учета клиентской базы, внедрения кросспродаж, специальных программ для VIP-клиентов, реактивирования ушедших клиентов и др. Доверие коллектива будет возрастать, и это облегчит задачу по оптимизации всех нескорректированных структур вашей компании, а также методов работы, которые не удовлетворяют целям изменений. Именно в этот период обычно увольняются те сотрудники, которые не доказали своей лояльности переменам в целом и методам их достижения в частности. Вам придется искать новых работников, теперь уже таких, которые будут работать в обновленной компании.

На данном этапе обычно запускаются дополнительные, еще более крупные проекты, формируется новый пул руководителей, и для этого умение руководить, лидерский стиль управления поистине бесценны. Очень важна компетентность руководства, а не просто административное управление текущими задачами.

Этап 9: внедрение изменений на всех уровнях компании

На завершающем этапе осуществляется закрепление достижений на всех уровнях компании. По сути, вы уже осуществили изменение корпоративной культуры своей компании.

Если у человека на внедрение нового навыка уходит 90 дней, то компании для полного кардинального изменения необходимо потратить от полугода до трех лет. На данном этапе совершенствуются работы по росту производительности на каждой из стадий обслуживания клиентов, беспрерывно повышается эффективность менеджмента.

Это период, в котором для вас становится очевидным тот факт, что ваша компания стала «боеготовой». Вы успешно справляетесь с нежеланием меняться и находитесь в постоянном поиске как своих слабых мест, так и благоприятных шансов оптимизировать бизнес. Ваше правило: не откладывать на завтра, а действовать, как при личных продажах.

Как специалист в области внедрения изменений в отделах продаж, автор может со всей ответственностью утверждать, что бизнес у собственников, которые предпринимают усилия, чтобы достойно встретить будущее, складывается удачнее, чем у тех, кто цепляется за прошлое. Не стоит считать, что приобрести новые навыки легко. Те собственники и руководители отделов продаж, кто ежедневно стремится к профессиональному росту, к ослаблению негативных последствий изменений и развивает компетенции руководителя-лидера, в глубине души движимы осознанием того, что они приносят пользу не только своей компании, но и людям, с которыми работают. Осознание этой достойной цели поможет вам идти по нелегкому пути внедрения изменений в своей компании.