Андрей Якунин

MULTI-TOOL эффективного менеджера

Андрей Якунин

Multi-tool эффективного менеджера. Для руководителя

«Издательские решения»

Якунин А.

Multi-tool эффективного менеджера. Для руководителя /
А. Якунин — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-745361-9

Книга для руководителей среднего и младшего уровня, стремящихся к большей эффективности, и узких специалистов, желающих стать управленцем. В книге представлены инструменты менеджера-практика. Автор щедро делится своим опытом с читателями. Использование этих инструментов позволит менеджеру повысить как свою личную эффективность, так и эффективность управления своей командой.

ISBN 978-5-44-745361-9

© Якунин А.
© Издательские решения

Содержание

Для кого эта книга и о чём 6
Разминка 7
В этой книге всё проверено практикой 8
Почему я написал эту книгу? 9
Чем больше отдаешь, тем больше получаешь 10
История про $100 11
Так что теперь – работать 24/7? 12
Почему multi-tool? 13
Инструмент №1. 14
Берём лучшее от трёхлетнего малыша! 15
Кто вас легко обгонит? 16
Привлекаем технарей 17
Нестандартное мышление нужно тренировать 18
Непридуманная история 19
Кейсы из жизни 20
Тренировать, тренировать и ещё раз тренировать 24
Стандартные подходы – стандартные результаты 25
Конец ознакомительного фрагмента. 26

Multi-tool эффективного менеджера
Для руководителя

Андрей Якунин

Спасибо моей супруге, Якуниной Наталье, моему надёжному тылу, за техническую помощь и моральную поддержку во время написания этой книги.

Спасибо моему наставнику и партнёру, Никитину Денису, за мотивацию и регулярный контроль.

© Андрей Якунин, 2021

ISBN 978-5-4474-5361-9
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Для кого эта книга и о чём

Книга для руководителей среднего и младшего уровня, стремящихся к большей эффективности, и узких специалистов, желающих стать управленцами.

Книга может быть полезна студентам и преподавателям, изучающим практические аспекты бизнеса.

В книге представлены инструменты менеджера-практика. Автор с большим стажем управления накопил этот багаж, с примерами и объяснениями делится им с читателями. Эти 7 инструментов легли в основу авторского мастер-класса «Безотказные и эффективные как АК-47».

Использование этих инструментов позволит менеджеру повысить как свою личную эффективность, так и эффективность управления своей командой.

Разминка

Я не родился со всеми этими знаниями. Мне просто нравится мудрость, и я её везде ищу.
Конфуций

Давайте начнём, как в спорте, с подготовки. В разминке я постараюсь настроить вас на правильный лад, глядишь, и ваши результаты будут лучше)

В этой книге всё проверено практикой

Я – сторонник практического подхода, и мои знания получены от более опытных коллег и, конечно же, из собственного полевого опыта. Каждая теория, полученная из учебников, проверялась на практике. Каждая набитая мною шишка учтена и каждая грабля, на которую я наступил, запомнена. С каждым годом багаж рос и рос. Затем появилась программа наставничества для моих подчинённых. Спустя несколько лет эти навыки и инструменты легли в основу тренинга по эффективному практическому управлению. А уже потом материалы и результаты проведения тренингов вылились в написание книги.

Почему я написал эту книгу?

Отправная точка – разговор со слушателями на мастер-классе по инструментам эффективного управления «Безотказный и эффективный как АК-47». На кофе-брейке ко мне подошли две девушки, которые очень активно участвовали в тренинге, жадно впитывая новые знания, и делились своими историями из практики. Они были такими звоночками, которые заводили всю группу. Они подошли и спросили: «А где можно прочитать подробней о том, что мы с Вами сегодня обсуждали? У Вас есть книга?» Мне пришлось дать вежливую отповедь в стиле «Донна Роза, я – старый солдат и не знаю слов любви!» и поведать о том, что я – суровый и немногословный практик, и делюсь с ними своим скромным опытом. В конце разговора я услышал: «Очень жаль». На этом разговор наш закончился, но он заставил меня серьёзно задуматься над изложением своего опыта.

Мне повезло: в своей карьере я встречал великолепных учителей-практиков и теоретиков. Они щедро, без утайки делились со мной своими знаниями, и благодаря им я рос и развивался, набирался бесценного опыта. Этот багаж я использую в своей работе, в проведении тренингов по управлению и коучинге. И судя по восприятию разными аудиториями, им нравится этот опыт, нравятся инструменты, они с радостью берут на вооружение мои знания и навыки.

Почему же не дать широкой аудитории доступ к этому набору инструментов? Решено, буду писать книгу.

Чем больше отдаешь, тем больше получаешь

Главная мысль, которая крутилась в голове во время работы над книгой: в компании преуспевают те сотрудники, которые дают компании больше, чем получают. Чем больше даешь, тем больше получаешь. Сначала честно заплати предоплату!

Зачастую такой подход не находит понимания у рядовых сотрудников. В силу воспитания, в силу сложившихся привычек многие люди привыкли жаловаться, говорить о незаслуженно маленькой зарплате, о плохих условиях работы, высоких планах, бестолковых клиентах. Соответственно, человек не задумывается о карьерном росте, досидеть бы до 18.00 и домой.

Когда такому человеку говоришь, что если он будет давать больше компании, то компания будет больше его ценить, и у него будут появляться карьерные перспективы и зарплатные соблазны, то человек очень скептически относится к этому: видно по глазам, что он не доверяет. Такие люди очень редко становятся успешными управленцами. Те же сотрудники, которые вкладывают в работу душу, отдают много сил компании, на самом деле получают больше, чем другие. Этих людей быстро замечают, и они растут, развиваются, становятся успешными руководителями.

Один из контраргументов к такому обсуждению – поговорка «Работа дураков любит». Возможно, но если им за это хорошо платят, ценят, повышают по карьерной лестнице, то я не против. Вместо того, чтобы сидеть на офисной кухне и неспешно перемывать косточки своим руководителям и успешным коллегам за чашкой кофе, развивайтесь, учитесь, растите по карьерной лестнице.

В этой книге я постараюсь помочь вам грамотно «заплатить предоплату» вашей компании и вашей карьере.

История про $100

В процессе написания книги я начал работу с молодым менеджером, назовём его Тимур. На год я стал его наставником. И именно эта концепция была озвучена мной в самом начале нашего общения. Опишу вкратце нашу с ним беседу.

В качестве вводной для нашей коучинг-сессии я рассказал ему о модели «чем больше отдаёшь, тем больше получаешь».

Нужно признаться, этой самой теорией я сломал всю запланированную мной работу J. Но зато получил очень интересный и острый спор, в ходе которого сознание молодого человека трансформировалось шаг за шагом.

Первая реакция была: «Это, что ли, как в Библии? Ударили по одной щеке, подставь как трус другую?»

Пришлось в ролях рассказывать свой жизненный опыт без привязки к религиям и суевериям.

В середине лихих 90-х у меня был старший товарищ, приехавший в наш город с высокогорного Кавказа. Он меня научил двум вещам:

1. «У настоящего мужчины в бумажнике всегда лежит $100 – на всякий случай!» Под всякими случаями он подразумевал всё, что было связано с девушками: цветы купить, шампанское и т. д. На самом деле, впоследствии купюра «НЗ» в бумажнике не раз выручала меня и в наших краях, и за границей. $100 – сумма фигуральная, кого-то и 10.000 долларов в кармане не греет, а кто-то и с запасной 1.000-тенговой купюрой будет уверен в завтрашнем дне.

2. «Чем больше денег ты отдаёшь, тем больше ты получаешь!» Когда я впервые это услышал от него, то тоже не совсем осознал, о чём это он. Но с возрастом само пришло: деньги не любят лежать под матрасом, они любят быть в движении. И чем разумнее ты заставляешь их двигаться, тем больше их приходит.

Но его концепция, касавшаяся денег, распространилась у меня на многие аспекты жизни. Чем больше даёшь окружающим, тем больше получаешь. Естественно, есть ограничения. Со временем начинаешь чётко различать искренних людей, соратников, партнёров, с которыми можно и нужно делиться, и людей, любящих покататься на шее человека, пожить за счёт других. С последними, естественно, в миротворцев не играю.

…

В конце беседы Тимур спросил:

– Ну ладно, теперь это звучит для меня не так дико. Но если всё время отдавать, то откуда возьмётся то, что должно прийти?

– Тимур, а фиг его знает. Наверное, из Вселенной J

Так что теперь – работать 24/7?

Быть «эффективным управляющим» – не всегда значит, что человек работает сутками, и днём, и ночью, 24/7. Если человек грамотно построил свои бизнес-процессы, грамотно делегирует работу своим подчинённым, тем самым развивая их и освобождая своё время и энергию, то этот руководитель становится в большей степени хозяином своей судьбы, нежели рядовой сотрудник. Этот человек получает дополнительные ресурсы: информационные, финансовые, человеческие.

Мои коллеги и клиенты хорошо знают моё отношение к отсутствию делегирования. Если вы не делегируете полномочия своим подчинённым, вы – преступник. Преступник по отношению к сотрудникам, потому что вы не даёте им расти профессионально и получать новые навыки. Преступник по отношению к компании, потому что вы тратите время не на ту работу, которая могла бы принести максимум пользы. Преступник по отношению к себе, потому что вы также могли развивать свои навыки в новых областях.

Если же человек решает работать по принципу «моя хата с краю», то, конечно, лучше оставаться рядовым сотрудником и избегать лишней ответственности. Дальше в книге мы поговорим об эффективном менеджере, кто это такой и с чем его едят.

Почему multi-tool?

Когда я начал писать эту книгу, то стал понимать, что собрал для себя набор инструментов, которые мне помогают решать многие проблемы быстро, не тратя много времени на стандартные ситуации. В голове стало крутиться изображение хорошего, дорогого мультитула. Мультитул, если кто-то не знает, – это инструмент, в котором совмещено множество инструментов: плоскогубцы, отвёртка, ножик, шило и т. д.

Вспомнилась такая аналогия: в детстве я заглядывал в папину кладовку, где он хранил свои инструменты, – для меня это был целый мир. Там были штангенциркули, хитрые ножовки, наборы ключей… Смотря на своих дочерей, я вижу, что они так же поступают с маминой косметикой, украшениями – они изучают мамин мир инструментов.

Когда я стал подрастать, то начал замечать, что у разных людей – разные наборы домашних инструментов. У одних наших знакомых, к которым мы приходили в гости, мастерская была похожа на храм инструментария. Там было огромное количество инструментов, станков, приспособлений, непонятных мне железок. У кого-то инструментарий дома состоял из маленькой дерматиновой сумки, в которой лежали молоток, пара отвёрток и ржавые гвозди. Начав размышлять о книге, я стал понимать, что менеджеры напоминают тех самых знакомых из детства.

Есть менеджеры, которые являются, по сути, лабораторией эффективного управления, в арсенале которых огромное количество методов, подходов, инструментов. Они используют огромное количество теоретических знаний и практических наработок.

Есть менеджеры, у которых есть два-три эффективных инструмента, и всю жизнь они используют только их. А есть менеджеры со средним по размеру набором инструментов.

Я расскажу вам о своём наборе безотказных инструментов, мультитуле из 7 ключевых приёмов.

Инструмент №1. Out-of-box thinking – побеждают те, кто делают по-другому

Нельзя выиграть войну под лозунгом «Осторожность – прежде всего».
Уинстон Черчилль

Берём лучшее от трёхлетнего малыша!

Нестандартное мышление – это наша способность выходить за устоявшиеся рамки, которые навязали нам социум, родительское воспитание, образование, правила и устои.

В детстве, до трёх-четырёх лет, мы не особо задумываемся об ограничениях, мы очень раскрепощены. Можем залезть рукой в огонь, можем спрыгнуть, не задумываясь, со второго этажа. Можем сделать кучу глупых вещей, от которых нас наши мамы, папы начинают отгораживать, запрещать, учить не делать. Однако слушаясь родителей, помимо их заботы о нашей безопасности, мы испытываем и негативный эффект запретов – мы губим в себе талант исследователя, открывателя. Мы начинаем бояться делать что-то новое, потому что нас могут наругать, наказать, чего-то лишить.

С возрастом большинство из нас переносит эти запреты на взрослую жизнь и начинает придерживаться рамок и стереотипов. Постепенно мы закостеневаем. У нас возникают «шоры». Образование, тренинги, чтение книг, прохождение мастер-классов добавляют нам рамок, добавляют нам некий створ, в границах которого мы двигаемся, в пределах которого принято и правильно двигаться.

С одной стороны, это хорошо, систематизировано, но с другой стороны в итоге нас ждёт стандартный результат. Эксперименты позволяют добиваться грандиозных достижений. Бывают и ошибки, бывают и поражения, но всё-таки за большими успехами стоит нестандартное мышление.

Кто вас легко обгонит?

Хочу вас удивить – в ходе тренингов и мастер-классов, которые связаны с развитием нестандартных подходов, с **Out-of-box thinking,** лучших результатов добиваются отнюдь не обученные, подготовленные, натренированные менеджеры, а технические специалисты. Они добиваются хороших результатов достаточно быстро и эффективно справляются с заданиями. Это может быть механик компании, который занимается машинами, колёсами, запчастями и маслами, или технический специалист по регистрации лекарственных препаратов. Это люди, у которых нет подчинённых, которые не проходят постоянных тренингов и прокачек. Они быстрее и легче находят новые нестандартные пути.

Иногда это бьёт по самолюбию опытных менеджеров, которые считают, что они одной левой решат любую проблему. Такие менеджеры втыкаются в задачу, как в каменную стену, и не могут найти выход. А технический специалист относительно легко её решает и даже не очень-то удивляется, почему он её решил.

Привлекаем технарей

Чем это может нам пригодиться? Его можно использовать как эффективный инструмент в работе. В группы менеджеров, работающих над проблемой, необходимо включать технических специалистов, людей, работающих в этой компании, знающих общую специфику, но не связанных именно с этой проблематикой. Как минимум, эти люди помогают группе взглянуть на проблему под другим углом, они высказывают другое мнение, которое не совпадает с мнением группы.

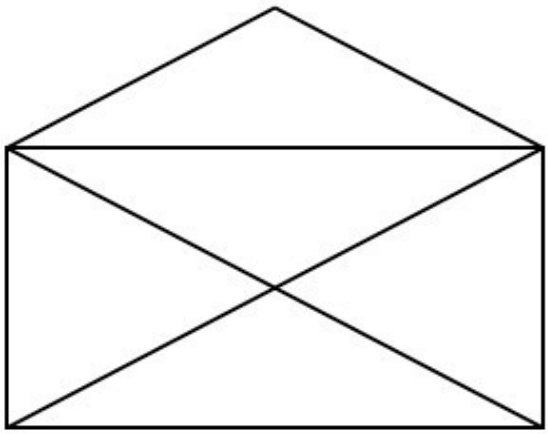
Иногда такие специалисты предлагают очень хорошие, интересные решения, которые потом осуществляются в жизни. Вот тогда, имея различные мнения, менеджеры получают возможность задуматься, переосмыслить и обсудить создавшуюся ситуацию. Используйте! Подключайте технических специалистов в ваши рабочие группы.

Нестандартное мышление нужно тренировать

В интернете вы можете найти огромное количество заданий, помогающих раскрыть ваше мышление и выйти за рамки. Приведу в пример одно упражнение, которое достаточно часто использую в тренингах и мастер-классах для разогрева, чтобы люди начали раскрепощаться.

Задание очень простое. Для него потребуются карандаш и листок бумаги. Попробуйте нарисовать карандашом, не отрываясь от листа бумаги, раскрытый конверт. Эдакий квадратик с треугольной крышей, внутри крест-накрест перечёркнутый линиями. Думаю, вы смогли представить, как выглядит этот открытый конверт.

Этот конверт нужно нарисовать, не отрывая карандаш от бумаги, одной линией, так, чтобы карандаш не проходил по одной линии два раза.



Задание, может быть, не очень сложное. Кто-то уже знает, как это сделать; кто-то не слишком долго будет размышлять и найдёт способ, как нарисовать этот конверт; бывают люди, которые вовсе не могут нарисовать, пока им не покажут.

Непридуманная история

На одном из моих тренингов в группе попалась девушка, которая очень быстро и правильно нарисовала конверт, буквально через пятнадцать секунд после озвучивания задания. Но нарисовала его вверх ногами и не смогла нарисовать конверт так, как положено! Как она ни пыталась, как ни пробовала, у неё никак не получалось по-другому, а вот вверх ногами нарисовала моментально.

Не знаю, с чем связана эта особенность. У меня нет логичного объяснения, нет каких-то трактовок. Но девушка продемонстрировала поистине нестандартный подход!

Вот несколько примеров того, как нестандартные подходы и нестандартное мышление помогли компаниям добиваться чрезвычайно высоких результатов.

Кейсы из жизни

«Мы работали так всегда, так нужно, так положено!»

Жила-была на фармацевтическом рынке компания, в портфеле которой были безрецептурные препараты (будем дальше называть их OTC-препараты), продающиеся в аптеках без рецепта врача, и рецептурные препараты (далее будем называть их RX-препараты), продающиеся только по рецептам врачей. OTC-препараты этой компании на рынке были очень давно, возможно, больше двадцати лет. И были они хорошо известны как потребителям, так и врачам. Доктора, когда ещё были совсем молодыми и учились в институтах, слышали и знали об этих препаратах.

Что-то меня на сказочный лад потянуло)

Существовали в компании команды медицинских представителей – это торговые команды, которые за счёт непрямых продаж формировали спрос на препараты. Была отдельная команда медицинских представителей по RX-препаратам и отдельная команда по OTC-препаратам. Речь пойдёт о кейсе с безрецептурными препаратами.

Медицинские представители, работающие по OTC-препаратам, 70, если не 80% своего рабочего времени тратили на посещение докторов. Напомню, препараты были хорошо известны врачам, то есть они были убеждены в том, что это хорошие и действенные препараты.

Однако медицинские представители ходили и дальше убеждали их убедиться в том, что эти убедительно хорошие препараты убедительно хороши. И так происходило из года в год, потому что так действовали всегда, так было всегда, «поэтому мы так делаем всегда». И так как не было никаких стимулов задумываться о том, правильно это или неправильно, люди ходили, выполняли свою работу хорошо, с душой. Врачи убедительно убеждались, и все были довольны, всем было весело и хорошо.

Однажды в эту гомеостатическую идиллию пришёл новый руководитель, который не был отягощён таким багажом, не был приверженцем традиций, не говорил: «Ну, раз вы всегда ходили, значит, мы всегда так и будем ходить». Посмотрев на ситуацию взглядом со стороны, новый менеджер увидел проблему организации работы полевых сотрудников и попытался донести до членов команды свои мысли.

Но на свои вопросы и предложения он получал один и тот же ответ: «Мы всегда так делаем», «Мы везде так делаем», «Так было всегда». Не идя на дальнейшую конфронтацию с командой, он устроил совместный разбор ситуации. В работу были вовлечены все представители торговой команды и маркетологи.

Первым делом всех членов команды попросили подумать и назвать все возможные каналы продвижения препаратов на фармацевтическом рынке. Также их попросили подумать, кто или что может положительно или отрицательно влиять на продажи лекарств. После недолгих размышлений на доске был составлен примерно такой список:

– Доктора
– Ключевые специалисты, влияющие на мнения специалистов

– Главврачи и заведующие отделений
– Государственные органы
– Пациентские организации
– Пациенты
– Провизоры

Надо сказать, что в теме совещания не озвучивалась проблематика визитов к врачам. Команда разбирала точки приложения усилий, точки продвижения препаратов. Соответственно, ребята размышляли несколько оторванно от текущей работы, не конфликтовали и не занимали оборонительную тактику.

Следующим шагом было предложено поразмышлять и обсудить важность тех или иных каналов для разных направлений этой компании. Была составлена таблица, в которой первый столбец заняли отмеченные ранее каналы продвижения препаратов, второй столбец был озаглавлен RX, третий столбец был озаглавлен OTC.

Каждый из участников самостоятельно заполнил эту таблицу, в соответствии со своими ощущениями и опытом. Затем началось командное обсуждение, где результаты свелись в единую таблицу на ватмане. У подавляющего большинства результат выглядел так:

Точки продвижения препаратов	RX	OTC
Доктор	x	
Ключевой специалист	x	
Главврач	x	
Госорган	+/-	
Пациентская организация	+/-	
Пациент		x
Провизор	+/-	x

Получилась интересная и закономерная картина. В RX-секторе на первом месте стояли медицинские специалисты, они выписывают рецепты, назначают процедуры. Потребитель в принципе здесь был не важен, потому что он не имеет влияния на эти процессы и выполняет то, что ему прописывает доктор. Провизор получил несколько сторонников, но большинство отметило, что, если в рецепте от врача указан конкретный препарат, то, скорее всего, будет продан именно этот препарат.

В OTC у всех вышло, что ключевой фигурой для работы является аптека. В нашей стране в аптеку люди приходят с просьбой «Дайте что-нибудь от кашля», «Посоветуйте что-нибудь от насморка», и провизор с чистой совестью рекомендует, а пациент покупает и довольный идёт домой лечиться. Возможен вариант, когда пациент, приходя в аптеку, сам знает, какие препараты ему нужны. Он говорит: «Дайте мне, пожалуйста, такие-то и такие-то препараты». Намного реже за безрецептурными препаратами приходят с рецептом. Соответственно, потребитель в этом канале очень важен. Он зачастую самостоятельно принимает решение.

Таблица была заполнена, ребята были воодушевлены – они сами сделали эту работу. Новый руководитель сказал: «Мы с вами сейчас проделали хорошую работу, объективную, адекватную, так, как это должно быть на рынке. Если мы сейчас вернёмся к нашей работе, мы увидим, прямо противоположную картину с OTC-препаратами. Подавляющую часть времени, почти восемьдесят процентов, мы уделяем врачам, оставшиеся двадцать процентов мы тратим

на всё остальное, в том числе на аптеки. Хотя наши обсуждения, как должно быть правильно на рынке, показывают абсолютно другую картину».

Надо сказать, что команда была поражена результатом. До этого, когда появлялись идеи о том, что, может быть, нужно сократить визиты к врачам, возможно, нужно пересмотреть план посещений, ребята горой вставали на защиту. «Как это не ходить к врачам? Как это можно? Святое, не трожь!»

Когда же сами провели эту работу, разложили всё по полочкам, они были потрясены этим фактом. С одной стороны, признаться в том, что не нужно ходить к врачам, они не могут, а с другой стороны – они сами прописали, что здесь важны другие каналы. По итогам этого совещания был решено провести пилотный проект в ключевом городе. Опытные и хорошо обученные медицинские представители были переведены в RX-группу, где смогли проявить свои навыки и знания в высшей мере. Более молодые и менее опытные сотрудники были сосредоточены в OTC-группе. Их работа была переориентирована на провизоров и аптеки. 80% их рабочего времени пришлось на торговые точки. В команде оставалась пара противников этого проекта, но команда сама подавила их сопротивление. Тем более, пилотное изменение планировалось не повсеместно.

Каковы же были итоги пилотного проекта? По итогам первых трёх месяцев продажи в рецептурном направлении компании выросли на треть, потому что эта команда усилилась. Продажи же в безрецептурных препаратах остались на прежнем уровне в первые три месяца. Предрекаемого скептиками провала продаж не произошло. Для компании визиты по безрецептурным препаратам стали дешевле, потому что осуществлялись менее квалифицированными сотрудниками.

Одновременно компания усилила маркетинговую активность в средствах массовой информации, тем самым повышая информированность потребителя. Прибыльность безрецептурного направления улучшилась, и спустя три месяца продажи в безрецептурном сегменте стали уверенно расти.

Вот такой пример нестандартного подхода для данной компании, который без прихода внешнего человека, может быть, и не случился бы. Пришёл человек со стороны, начал оценивать ситуацию с точки зрения другого опыта, других рынков, других компаний, и не побоялся сделать по-другому.

Усиливайся, когда другие ослабевают

Следующий пример из жизни связан с крупнейшей компанией на рынке бытовой химии и товаров для дома. Думаю, вы все догадаетесь, что это за компания.

В конце девяностых годов мы все столкнулись с серьёзнейшим кризисом, курс доллара взлетел, у людей опять (впрочем, как всегда) стало катастрофически мало денег. Большинство иностранных компаний, которые работали на наших рынках, в условиях этого кризиса начали оптимизироваться, стали сокращать бюджеты, персонал, рекламу, начали урезать расходы.

Как повела себя наша компания, герой данного эпизода? Они решили, что, в принципе, они готовы на этом рынке работать долго и их этот рынок их устраивает. Им здесь интересно. Да, ситуация сейчас плохая, но когда-то всё проходит. По их оценкам, кризис не продлится

слишком долго, года через три рынок оживёт, и всё будет опять хорошо. Они приняли нестандартное решение: «Мы будем инвестировать в этот рынок именно в тот момент, когда все конкуренты уходят». Компания просто взяла и заняла сектор ушедших с рынка компаний.

В условиях рынка на тот момент все рекламодатели, соответственно, ушли из эфира. При этом стоимость рекламы кардинально снизилась. Когда это произошло, компания оптом выкупила весь прайм-тайм на год по очень выгодной цене. Возникла ситуация, когда как минимум пятьдесят процентов эфирного времени по всей стране занимала эта компания. Я до сих пор помню этот нескончаемый поток роликов про их порошки, зубные пасты и шампуни. Складывалось впечатление, что простого эфира было меньше, чем рекламы.

Потребитель же, сталкиваясь из месяца в месяц в течение первого года и последующих лет, с рекламой продукции данной компании, стал доверять ей, стал приобретать её, и как следствие, стал лояльным. К тому же эта компания усилила свою полевую активность: проводилось огромное количество акций, призы, лотереи, розыгрыши путёвок как для конечного потребителя, так и для розничных и оптовых продавцов.

За три года, которые компания определила на преодоление кризиса страной, она добилась на нашем рынке неимоверного доминирования, став безусловным лидером в своём сегменте, с огромным опережением всех конкурентов, которые ушли с рынка и пассивно работали через оптовиков. План компании оправдался – через два года ситуация стала оживать, рынок стал подниматься с колен. Конкуренты стали возвращаться. Они стали опять набирать и тренировать персонал, наращивать рекламные бюджеты, выводить на рынок новые продукты, но вернуть те позиции, которые были у них до кризиса, они уже не могли – компания настолько окрепла, настолько выросла, что стала тяжеловесом, с которым справиться очень сложно.

Что можно сказать об этой компании сегодня? Возможно, в некоторых сегментах их огромного портфеля они не всегда имеют ведущие позиции, но в целом компания – сильный лидер, которого очень тяжело подвинуть откуда-то, даже если на них нацеливается очень мощный конкурент.

Оцените: они осознанно пошли ва-банк и сделали абсолютно нестандартный шаг – когда все уходили, они усилились. Сработал принцип инь-ян: когда освободилось пустое место, они зашли на освободившееся место и заняли все позиции. Сейчас эта компания здравствует, бодрствует и растёт.

Мне очень приятно осознавать, что в тот период я был причастен к этому бизнесу и варился непосредственно в его гуще. Я был молодым и жадным до свершений полевым сотрудником дистрибьютора этой компании. Три года беспробудной эйфории от невероятных достижений и побед в полях.

Тренировать, тренировать и ещё раз тренировать

В своей практике использую такой приём, который для себя назвал «А что, если?» Когда я сталкиваюсь с какой-то проблемой, незнакомой ситуацией, обдумываю новые возможности, то очень быстро находятся рецепты, шаги и действия, которые используются стандартно. И естественно, велик соблазн сразу поступить стандартно, сделать так, как делают другие. Я целенаправленно останавливаю себя, задаю вопрос: «А что, если?» и пытаюсь найти другие подходы. Это один из самых действенных способов найти что-то другое, пойти от противного.

А что будет, если сделать противоположное стандартному подходу? Что, если вместо усиления мы ослабим? Что будет, если вместо фокусировки на этом сегменте, мы сфокусируемся на другом сегменте? Что будет, если мы не сократим людей, а наоборот, увеличим количество сотрудников в два раза? Понятно, что большинство этих рассуждений не приводят к какому-то блестящему решению, но как минимум, они помогают убедиться в правильности выбранного решения. Иногда они приводят к совершенно неординарным решениям, которые воплощаются в жизнь и приносят неординарные результаты.

Стандартные подходы – стандартные результаты

Я глубоко убеждён, что стандартными подходами вы не добьётесь нестандартных результатов. Если вы работаете стандартно, выполняете шаг за шагом свою работу, то вы точно добьётесь стандартных результатов, высоких, но стандартных результатов. Если вы будете работать плохо, то добьётесь невысоких стандартных результатов или низких стандартных результатов.

Для того чтобы добиваться экстра-результатов, нужны нестандартные подходы, и практика больших достижений это всегда подтверждает. Нет компаний, которые только за счёт отличного исполнения рабочих планов, соблюдения всех политик и регламентов добивались экстра-результатов. Должны быть какие-то другие вещи, которые поднимают компании выше других. Это не говорит о том, что не надо выполнять стандартные процедуры, не надо наносить запланированные визиты, не надо выполнять стандартные шаги продаж, это всё должно выполняться исключительно хорошо, чётко и профессионально.

Нестандартные вещи должны вам приносить экстра-продажи. Грубо говоря, отличное выполнение стандартных процедур – это базис, фундамент. Добавляйте в этот базис хорошо продуманные и подготовленные нестандартные подходы, обходите на повороте конкурентов, завоёвывайте рынок – и получайте такие любимые и заманчивые бонусы.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.