

SWAYguide 2.0

Agile Satışlar



Marina Alex
Agile sales expert
www.swaysystem.org

Copyright © 2020 by Marina Alex

Bütün hüquqlar qorunur. Bu nəşrin materiallarını kopyalayarkən mənbəyə və müəllifinə istinad tələb olunur.

Bütün suallarınız üçün əlaqə saxlayın: marina@uba.school

MÜNDƏRİCAT

<i>Müəllif nitqi</i>	3
1. Agile giriş	4
1.1 Agile nədir.	4
1.2 Ənənəvi satışla Agile satışın fərqi	4
2. SWAY sistemi	6
2.1 SWAY satışları nədir.	6
2.2 Satışlarda SWAY istifadəsi nə üçündür	7
2.3 SWAY istifadəsinin əhatə dairəsi	7
2.4 SWAY çətinlikləri	7
2.5 SWAY istifadəsinin üstünlükləri	9
3. SWAY əsasları	10
3.1 Dəyər və prinsiplər	10
3.2 SWAY iş prosesi	11
3.3 Rollar: İstiqamət Sahibi, Kouç, Komanda	12
3.4 Tədbirlər: (Rüblük planlaşdırma, Rüblük retrospektiv, Sprint planlaşdırması, Deyli (Gündəlik görüş), Demo, Sprint retrospektivi)	15
3.5 SWAY sənədləri (SWAY-Kanvas və hədəf siyahısı)	19
3.6 Kanvas tərtibatı üzrə göstərişlər toplusu	22
3.7 SWAY komandası üçün məkan təşkili	24
4. Motivasiya	26
5. Nədən başlayaq? İlkin addımlar siyahısı	28
<i>Lüğət</i>	30

MÜƏLLİF NİTQİ

Böyük sevinclə sizə SWAY bələdçisi 2.0-ı təqdim edirəm. Bələdçinin yeni versiyası 2019-cu ildə satışlarda SWAY sistemindən istifadə etməyə başlayan müxtəlif ölkələrin istifadəçilərinin tələbi ilə ortaya çıxdı. İl ərzində mənə göndərilən şərhləri və sualları nəzərə alaraq bu nəticəyə gəlib çıxdım. Düşündüm ki, Agile vasitələrin köməyi ilə son istifadəçilərin rəyləri əsasında qiymətli bir məhsul yaradırıq və bunu hamı ilə paylaşmalıyıq.

Bu sənədin əsas məqsədi mürəkkəbliyi asanlaşdırmaq və həllərin dəqiq bir alqoritmini təşkil etməkdir. Şəxsi istəyim odur ki, hər SWAY bələdçisi 2.0 götürüb oxuyan şəxs desin ki: "İndi SWAY sisteminin nə olduğunu və necə tətbiq olunacağını bilirəm."

Ancaq yeni bilikləri necə və harada istifadə edəcəyinizə yalnız siz qərar verirsiniz. Musiqidə olduğu kimi. Notların sayı yalnız 7-dir. Ancaq hələ də yarım ton, pauzalar, harmoniya var. Bu vasitələrlə musiqiçilər həm böyük, həm də orta əsərlər yaradırlar. Əsas - alətlərin sayı deyil, yaradıcıların istedadıdır.

SWAY sistemi bir çox insanın iştirakı sayəsində ortaya çıxan əsərimdir. Öz biliklərini və təcrübələrini böyük səhəvət və istəklə bölüşməklərinə, yaradıcılığa ilhamlandırdıqlarına görə hər kəsə dərin təşəkkürümü bildirirəm!

SWAY sisteminin bünövrəsi olan Scrum yanaşmasının yaradıcıları **Ceff Sazerlend və Ken Şvaberə**;

Mənə etimad göstərən və mentorluq edən **Maykl Bidlə**. Sən artıq bizi tərk etmisən, lakin daim mənim ürəyimdə qalacaqsan!

SWAY yaradılmasında iştirakına və mənə qarşı sonsuz inamına görə **Evan Leybornə**. Bu illər ərzində sənə timsalında gözəl bir dost qazandım. Yaxşı ki, varsan!

Ailəmə - öglüm Denisə və valideynlərimə - aramsız ezamiyyələrimə qarşı daim səbr və təmkinlə yanaşmaqlarına görə.

Hamınıza, kim ki, mənə inanıb və dəstək olub. Hamınız mənim üçün çox dəyərlisiniz!

Oxuculara SWAY-ı satışlarda uğurla tətbiq etmələrini, müştəriləri, işçiləri daha xoşbəxt etmələrini, planlaşdırılan hədəflərin icrasını artırmağı, bəlkə də şirkətlərini növbəti səviyyəyə qaldırmalarını və hətta iflasdan xilas etmələrini arzu edirəm!

Agile – Satışlarınıza rast gələn yaxşıların yaxşısı!

@Marina Alex

1. AGILE GİRİŞ

1.1 Agile nədir

Agile (ingilis dilindən tərcümədə “çevik, adaptiv”) – müştəri üçün dəyər yaratmağa əsaslanan bir şirkət mədəniyyətidir. Bu diqqəti istehlakçının hədəflərinə və problemlərinə yönəldən işçilərin xüsusi düşüncə növüdür. Bu koordinat sistemində müştəri yalnız satış meneceri üçün deyil, hər bir işçi üçün rəhbər olur. Şirkət mütəşəkkil komanda şəklində işləyir, məqsədi müştərinin mümkün qədər tez ehtiyac duyduğunu tapmaq və rəqiblərə nisbətən daha sürətli qarşılamaqdır.

Agile satışların əsasını 20 il əvvəl proqram təminatçıları hazırlamışlar. Sonra proqram təminatına tələblər sürətlə dəyişməyə başladı. Waterfall üzərindən işləmək (şəlalə və kaskad prinsipi) səmərəsiz oldu və proqramçılar çevik metodlara keçməli oldular.

Beləliklə 2001-ci ildə Agile Manifest işıq üzünü gördü. Təbliğ etdiyi **4 əsas dəyər** isə aşağıdakılardır:

1. Fərdlər və onların qarşılıqlı əlaqəsi proseslərdən və vasitələrdən daha vacibdir.
2. İşləyən bir məhsul hərtərəfli sənədləşdirmədən daha vacibdir.
3. Müştəri ilə əməkdaşlıq müqavilə şərtlərini müzakirə etməkdən daha vacibdir.
4. Dəyişməyə hazır olmaq gözü qapalı plana əməl etməkdən daha vacibdir.

Agile fəlsəfəni həyata keçirmək üçün müxtəlif yanaşmalar yaradıldı: Scrum, Kanban, Lean, Crystal, XP, LeSS, SAgile, Nexus və s.

SWAY sisteminin əsasını, öz növbəsində, Scrum yanaşması təşkil edir.

1.2 Ənənəvi satışla Agile satışın fərqi

Son 10 ildə satış dünyası çox dəyişdi. O zaman soyuq zənglər, etirazlarla işləmək bacarığı, müştəri tərəfindən manipulyasiya təsirli oldu. Alıcıların seçimi yox idi: satış menecerləri məhsul və xidmətlər haqqında məlumat sahibi idi. Buna görə də, onlar "alıcıdan üstün idilər". Həmin illərdə menecerin əsas məqsədi satış planını yerinə yetirmək və bonus almaq idi.

İnternet həyatımıza girdiyi andan etibarən vəziyyət dəyişdi. İşlə məşğul olmaq tempi fərqli oldu: vaxt azalır və sürət artır. Müştəri internetdəki bir məhsul və ya xidmət haqqında məlumatları axtırır, rəylər oxuyur, qiymətləri müqayisə edir və satıcıdan daha çox informasiyaya sahib olur. Alıcı sürətə yüksək önəm verir və həmin anda sualına cavab istəyir, məsələn, sosial şəbəkə və ya messenger vasitəsilə. Çeviklik və sürət əsas rəqabət üstünlüklərinə çevrilir.

Satış texnikası da dəyişir. Əvvəllər satıcı danışdı, alıcı isə qulaq asırdı. İndi menecer qulaq asır, soruşur və səmimiyyətlə müştəriyə lazım olanı vermək istəyir. Artıq satışını yalnız bonus almaq naminə etmir.

Klassik satışda hər bir menecer özünə cavabdehdir. Agile satışlarda isə daim özünü inkişaf etdirən mütəşəkkil bir komanda var.

Agile satışlarda komandanın əsas məqsədi müştəri üçün dəyər yaratmaq, lazım olanı vermək və bunu tez bir zamanda etməkdir. Pul alıcıdan bir geri bildirimdir (feedback). Satış planının yerinə yetirilməsi və həddən artıq yerinə yetirilməsi komandanın tapşırığının öhdəsindən gəldiyini və müştərinin məmnun olduğunu sübut edir.

Ənənəvi satışlar	Agile satışlar
Fərdi satış planları, hədəflər və KPI-lar.	Ümumi məqsədlərə sahib olan mütəşəkkil komanda və formalaşmış komandaxili inkişaf prosesi.
Əsas məqsəd satış planını yerinə yetirməkdir.	Əsas məqsəd müştərinin nəyə ehtiyac olduğunu başa düşmək, müştəridən davamlı geri bildirim kanalını yaratmaqdır. Müştəri üçün dəyəri rəqiblərdən daha sürətli yaratmaqdır.
Şirkətdə satış - ən vacib bölmədir, çünki menecerlər pul qazanır, qalan şöbələr isə onlara xidmət göstərir.	Şirkət tək mütəşəkkil bir komandadır. Məqsəd - qısa müddətdə müştəri üçün maksimum dəyər yaratmaqdır.
Satış və marketing, tez-tez bir-biri ilə ziddiyyət təşkil edən və rəqabət aparan bölmələrdir.	Satış və marketingin səmərəli qarşılıqlı əlaqəsi, qarşılıqlı olmaması, ortaq bir məqsəd ətrafında birləşməsi.
Rəhbərlik satış prosesinə nəzarət edir. Satış planını işçilər arasında bölüşdürür (görüşlərin sayı, zənglər və s.).	Lider hədəflər qoyur. Bunlara necə nail olacağını Agile komanda özü qərar verir. İşçilər qərarları sərbəst şəkildə verir və tapşırıqları aralarında müstəqil olaraq müəyyənləşdirir.

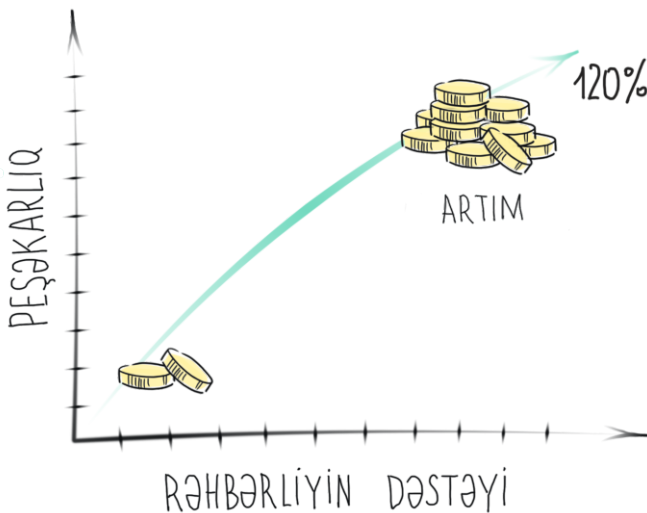
“ **Agile** – yeni bir düşüncə tərzidir, müştəri üçün dəyər yaratmağa əsaslanan şirkət mədəniyyətidir. Mənfəət məqsəd deyil, müvəffəqiyyət göstəricisi, istehlakçı rəyinə çevrilir. Gəlir artımı müştərimizin istəklərini başa düşdüyümüzü, rəqiblərdən daha sürətli yerinə yetirdiyimizi sübut edir. Və, ola bilsin, daha dəyərli və bununla da istehlakçı gözləntilərini üstələyən bir göstəricidir.

2. SWAY SİSTEMİ

2.1 SWAY satışları nədir

SWAY mütəşəkillik, çarpaz funksionallıq və dəyər əsaslı bir yanaşmaya əsaslanan yeni bir satış sistemidir. SWAY-ın effektivliyi praktikada sübut edilmişdir: 20-dən çox ölkədə uğurla istifadə edilmişdir.

Satış həcmi, əsasən sistemin səmərəliliyi, müştəri üçün dəyər yaradan, satış və marketingin gündəlik qarşılıqlı əlaqəsi hesabına artır. Satışın ildə 43% -dən 127% -ə qədər artmasına dair nümunələr mövcuddur.



Qeyd etmək vacibdir ki, SWAY sisteminin istifadəsinin uğuru 2 əsas şərtdən asılıdır.

1. Yüksək menecerlər tərəfindən SWAY tətbiqini dəstəklənməsi, şirkətin proseslərini, mədəniyyətini və quruluşunu dəyişdirməyə hazır olması.
2. SWAY komandasına daxil olan satış və marketing menecerləri və işçilərinin peşəkarlığı. SWAY satmağı öyrətmir, bu prosesi qurmağa, komanda daxilində işçilərin işini təşkil etməyə kömək edir.

SWAY əsasları - Agile Satış, Scrum yanaşması, Agile Manifestin dəyərləri və Agile prinsiplər, kouçinq yanaşması, liderlik, mütəşəkillik və satış meneceri kimi 10 illik təcrübəyə əsaslanır.

SWAY 3 əsas prinsip üzərində formalaşır:

1. Davamlı olaraq özünü təkmilləşdirmə prosesi və fərziyyələr testi;
2. Müştəri Dəyəri yaradılması üzərində fokus;
3. Satış və marketingin davamlı qarşılıqlı əlaqəsi.

SWAY sistemi sayəsində yalnız dəyər yaradaraq müştərini sevindirmirik, rəqiblərdən daha sürətli hərəkət edirik. Bizə kömək edən amillər:

- müştəridən geri bildirim almaq üçün quraşdırılmış proses;
- davamlı fərziyyə testi;
- marketinglə komanda işi;
- qısa sprintlər və sürətli tətbiqetmələr.

Sprintin sonunda SWAY komandası aralıq nəticə nümayiş etdirir və zəruri hallarda strategiyani dəyişdirir. Beləliklə, şirkət bazar dəyişikliklərinə tez reaksiya verir və müştərini rəqiblərdən daha sürətli xoşbəxt edir. Sürətlə inkişaf edən dünyada bu görünən bir üstünlükdür.

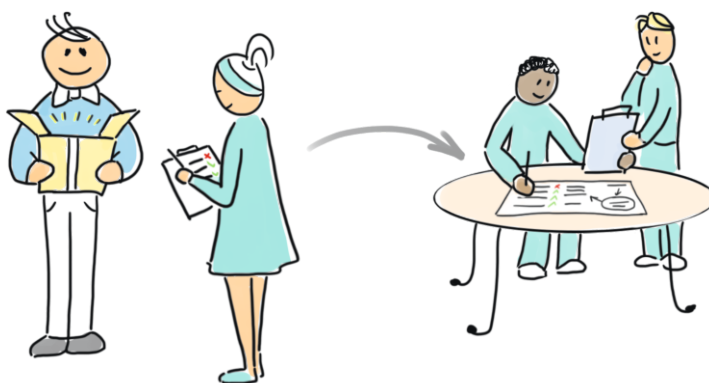
2.2 Satışlarda SWAY nə üçündür

SWAY müasir bazar problemlərinə cavab verən bir satış sistemidir.

“ **SWAY fəlsəfəsinin əsası** – müştəri üçün dəyər yaratmağa yönəlmiş mütəşəkkil satış komandasıdır. Burada menecerlər əvəzinə müştəri ən vacib rol daşıyır, indi o bizim rəhbərimizdir. Tamamilə fərqli bir satış növü qururuq: satmırıq, amma istehlakçının nəyə ehtiyacı olduğunu tapırıq. Ən qısa müddətdə, rəqiblərimizdən daha sürətli, istədiklərini müştəriyə təqdim edirik.

Məhsul və ya xidmətin güclü və zəif tərəflərini aydın şəkildə göstərən müştərinin geri bildirimidir. Əvvəlcə geri bildirim alan SWAY komandasıdır, sonra bu məlumat tez bir zamanda bütün şirkətə çatdırılır. Bir həftə içində bütün kollektiv vahid bir orqanizm kimi bu dəyişiklikləri tətbiq edir. Müştəri səsi indi həlledicidir.

SWAY komandası istehlakçıdan daim ehtiyac duyduğu şeyləri öyrənir, sürətli reaksiya verir və bütün bölmələrin operativ işləməsi sayəsində məhsulu və ya xidməti yaxşılaşdırır. Nəticədə şirkət müştərisinin ehtiyac duyduğunu həmin anda yaradır. Müştəri istədiyini əldə edir və ödədiyi pul bir geri bildirim nümunəsidir. Şirkət istehlakçının gözləntilərini qarşılayırsa, müştəri, dəyişməyi bacarmayan rəqiblərə deyil, təkrar-təkrar buraya qaydır.



2.3 SWAY istifadəsinin əhatə dairəsi

SWAY bütün növ şirkətlərdə uğurla istifadə olunur: B2B, B2C, B2G, Start-Up. Əməliyyatın və ya satış dövrünün uzunluğundan asılı olmayaraq məhsul satılır və ya xidmət göstərilir. SWAY biznesin müxtəlif sahələrində, 50 işçisi və 50 min işçisi olan şirkətlərdə effektiv istifadə olunur.

2.4 SWAY çətinlikləri

SWAY yalnız texnika və ya qaydalar toplusu deyil. Bu sistemi tətbiq edən hər bir işçinin fərqli düşünmək qabiliyyətidir. Ən çətin şey özünüzü və vərdişlərinizi dəyişdirməkdir. Satışda qaydalar onilliklər boyu yaradılıb, satış adamlarının bir neçə nəsli formalaşmış. Buna görə SWAY istifadə edərkən düşüncənizi dəyişdirməlisiniz. Bu, yalnız yeni bir dəbli metod deyil, yeni bir fəlsəfədir və bunu qəbul etmək üçün müəyyən zaman lazımdır.

Sistem təsvirdə sadədir, mənimsəmədə isə çətinidir, çünki işçiləri daxildən dəyişir.

SWAY tətbiqi zamanı Top-10 əsas çətinlik

- 1.** Sistem daxili nizam-intizama, fərdi məsuliyyətə, işçilərin səmərəliliyinə və peşəkarlığına əsaslanır. Budur bir çox şirkətin böyümə sahəsi.
- 2.** SWAY-ın uğurla həyata keçirilməsi üçün menecerlər işçilərə etibar etməlidirlər. Ancaq bütün menecerlər kontrolu buraxmağa və mikroidarəçilik istifadəsini dayandırmağa hazır deyillər.
- 3.** Şirkətlər üçün çətin olan SWAY istifadə edərkən planlaşdırma, prioritet və dəqiq məqsəd qoymaq vacibdir.
- 4.** Şəffaflıq: ilk 3-6 ayda SWAY sistemi şirkət üçün stresə çevrilir və bütövlükdə komandanın zəif tərəflərini göstərir.
- 5.** Müştəri - Şahdır! Bunun üçün iş proseslərini dəyişdirməlisiniz və ən əsası işçilərin düşüncəsini (!). Şirkətin strukturunu yenidən qurmalısınız ki, əməkdaşlar müştəri istəklərinə daha tez cavab versinlər. Dəyişikliklər müqavimətə səbəb olur. "Biz müştərimizdən nəyə ehtiyacı olduğunu daha yaxşı bilirik" və ya "Ford müştərilərin dediklərinə qulaq assa idi biz indi araba sürürdük!" - SWAY tətbiq edərkən bu ifadələr tez-tez səslənir.
- 6.** Yeni sistemin mənimsənilməsində marketinq və satış nümayəndələri vahid komandada birləşir. Burada ümumi hədəf - planlaşdırılan hədəflərə çatmaq və müştəri ehtiyaclarını qarşılamaqdır. KPI dəyişdirmək lazımdır. Fərdi KPI-lardan komandaya keçid qarşıdurmaya səbəb olur.
- 7.** SWAY sistemi mütəşəkkil komandalar əsasında qurulur. Bu öz növbəsində təcrübəli satıcılar tərəfindən müqavimətlə qarşılır. Səbəb - komanda oyunçusu olmamaq və təcrübəsini paylaşmamaqdır.
- 8.** SWAY tətbiq edildiyi ilk 12 ayda işçilərin təxminən 30% şirkəti tərk edə bilər. Bu, İR departamentinin yükünü artırır. Kadrların işə qəbulu prosesində dəyişiklik etməliyik, çünki təkcə peşəkar keyfiyyətlər deyil, insani dəyərlər də vacib meyar olur.
- 9.** Satışlarda SWAY-ın tətbiqi ilə şirkətin strukturunu, iş proseslərini dəyişdirməyə ehtiyac var. Ortaq bölmələr ilk olaraq dəyişikliyə məruz qalır.. Rəhbərlər buna çox vaxt müqavimət göstərirlər.
- 10.** SWAY-a keçid uzun və mürəkkəb bir prosesdir. İlk 6 ayda komandanın planlaşdırılan performansına aşağı ola bilər, çünki dəyişikliklərə uyğunlaşma və bir çox prosesin yenidən qurulması baş tutur.

Lakin bu çətinliklər xoşbəxt müştərilərə aparan yolun bir hissəsidir. Ola bilsin illik satış planının həddən artıq yerinə yetirilməsi və bəlkə də şirkətin iflas mərhələsindən çıxmasıdır.

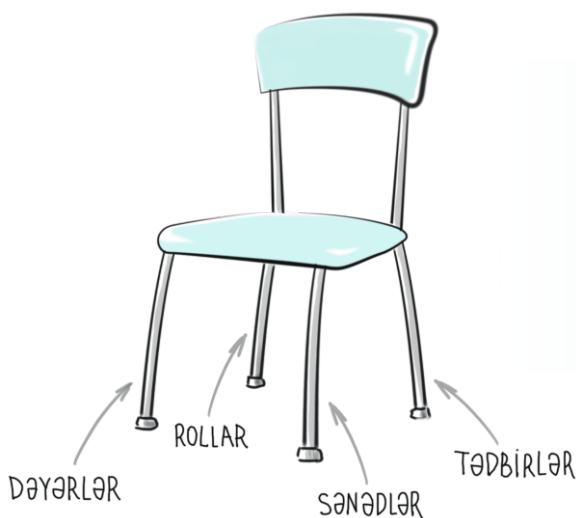
2.5 SWAY istifadəsi üstünlükləri

1. Hədəf göstəricilərinin həddən artıq yerinə yetirilməsi və bütövlükdə şirkətin mənfəət artımının müsbət dinamikası.
2. NPS-də artım (müşəri loyallığı). Alıcılar markanın inkişafında iştirak edirlər. Onların rəyləri əsasında bazarın ehtiyac duyduğu məhsul və ya xidmətlər yaradılır.
3. Satış şöbəsi və digər bölmələr arasında ünsiyyət və əməkdaşlığın təkmilləşdirilməsi.
4. İş prosesində işçi fəallığının artması və nəticə etibarilə təkmilləşdirmə.
5. Ümumi dəyərlərə və şirkətin missiyasına qarşı səmimi inam hissi güclü bir korporativ mədəniyyətin formalaşdırılmasını sürətləndirir. Kadr axını azalır. İşçilər markaya sadıq olurlar. Rəqiblər onları əldə etməkdə çətinlik çəkirlər.
6. Şirkət menecerlərinin "Əməliyyat mühiti"-ndən çıxması. Bazarı, müştəriləri, rəqibləri təhlil etməyə, işçilər üzərində daimi nəzarət əvəzinə yaradıcı fikirlər yaratmağa vaxtları var.
7. Davamlı inkişaf sisteminin təkamülü. Bir SWAY komandası ildə təxminən 300 təkmilləşdirmə həyata keçirir. Komanda inkişafın müəllifi olduğu üçün onların həyata keçirilməsində olduqca maraqlıdır.
8. Satış və marketinqin səmərəli qarşılıqlı əlaqəsi, konfliktlərin olmaması, ortaq bir hədəf ətrafında birləşməsi.
9. SWAY-ın tətbiqi bütün şirkətin Agile çevrilməsinə tez bir zamanda başlamağa kömək edir, çünki satışdakı dəyişikliklər avtomatik olaraq hər bölməyə təsir göstərir.
10. Şirkət müştəriyə daha yaxın olur, bazar dəyişikliklərinə tez reaksiya verir, buna görə də yüksək rəqabət şəraitində uğur qazanır.

3. SWAY ƏSASLARI

SWAY sistemi əsas **4 tərkib hissə**lərdən ibarətdir.

1. **Dəyər və prinsiplər** (təşkilat mədəniyyəti).
2. **Vəzifə əvəzinə rollar** (İstiqamət sahibi, Kouç, Komanda).
3. **Tədbirlər** (Rüblük planlaşdırma, Rüblük retrospektiv, Sprint planlaşdırması, Deyli (Gündəlik görüş), Demo və Sprint retrospektivi).
4. **SWAY sənədləri** (SWAY-Kanvas, Aylıq hədəflər siyahısı, Sprint hədəfləri siyahısı, Təkmilləşdirilmə siyahısı).

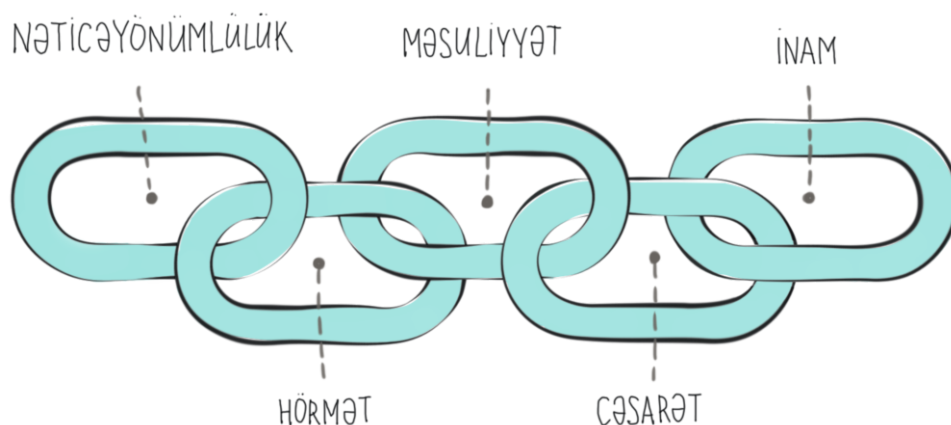


Təsəvvür edək ki, SWAY hər bir ayağı sistemin tərkib hissələrindən biri olduğu bir oturacaqdır. Bütün komponentlər eyni dərəcədə vacibdir. Ayaqlardan biri qırılsa, oturacaq yıxılacaq və sistem işləməyəcəkdir.

3.1 Dəyər və prinsiplər

SWAY yalnız o zaman səmərəli işləyir ki, işçilər və şirkət rəhbərliyi səmimi şəkildə sistemin dəyərinə inanır və onun prinsiplərinə əməl edir.

Dəyərlər:



Prinsiplər:

1. Səmimi olaraq ehtiyac duyduğu məhsul və ya xidməti müştəriyə təqdim etməklə dəyər yaradırıq.
2. Satış və marketinqi mütəşəkkil bir komanda olaraq qəbul edirik və gündəlik birlikdə çalışırıq. Bu qarşılıqlı əlaqə müştərimizi xoşbəxt etməyə kömək edir.
3. Şirkətdəki bütün bölmələrə dəyər veririk, rəhbərlik bizə güvənir, qərar qəbul edərkən yaradıcılıq və müstəqilliyi təşviq edir.
4. Hər birimiz cəsarətlə məsuliyyəti üzərimizə götürür və gündəlik özünü inkişaf etdiririk.
5. Məqsədimiz müştəriləri xoşbəxt edərək satış planını yerinə yetirməkdir.
6. Gündəlik yaxşılaşmağımıza kömək edən müntəzəm olaraq retrospektivlər keçiririk.
7. Davamlı fərizyyə yoxlanılması, müştəridən geri bildirim prosesi və təkmilləşdirmələrin tətbiqi bazarın lideri olmağımıza kömək edir.

3.2 SWAY iş prosesi

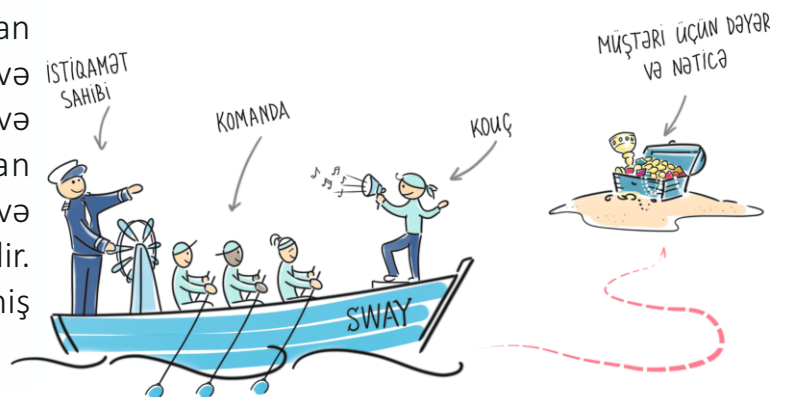
SWAY sisteminin iş salınması üçün başlanğıc nöqtə - Kanvasdır.

“**Kanvas** (ing. canvas – «çəkilməş rəsm») – hədəflərin vizuallaşdırılması. Adətən hər 3 ayda bir Rüblük planlaşdırma üzrə tamamlanır. Ən başlıcası, bütün hədəfləri prioritetləşdirmək və fəaliyyət planını tərtib etməkdir.

Kanvasla bağlı ətraflı- fəsil 3.6

İndi isə gəlin komandaxili rolları təyin edək. SWAY sistemində vəzifələr yox, ROLLAR mövcuddur. Strateji baxış üzrə cavabdehlik daşıyan İstiqamət sahibidir, komanda işinin dinamikasına isə - Kouç. Ənənəvi şöbə əvəzinə bir vahid hədəfə sahib olan mütəşəkkil komanda yaranır. Burada status məsələsi heç bir önəm daşımır. Bu elə bir strukturdur ki, hamının öz məsuliyyət məkanı var. Lakin bütün üç rol nəticədə birlik yaradır.

Gəmi ilə bir nümunə verək. Bir kapitan var - İstiqamət sahibi. Bosman - Kouç və Komanda. Kapitan gəminin hara getdiyini və nə üçün olduğunu qərar verir. Bosman komandanın nə qədər sürətlə sürdüyünə və hansı münasibətlə sürdüyünə nəzarət edir. Komanda isə vahid bir hədəfə köklənmiş ilham alan mütəxəssislərdir.



Bir baxışa qərar verdiyiniz və Kanvas doldurduğunuzda, prioritet hədəflər, seçilmiş rolları təyin etdikdə, komandanın işləməsi üçün bir məkan təşkil etməlisiniz.

Ətraflı – fəsil 3.7

Sonradan tədbirlər cədvəli (Planlaşdırma, Deyli (Gündəlik görüş), Demo və Retrospektiv) tərtib etməli və Sprint-in uzunluğunu müəyyənləşdirməlisiniz.

Sprint – Bu, komandanın müəyyən bir nəticə əldə etdiyi müddətdir. Hər Sprint 3-14 gün arasında davam edir. Ən optimal dövr 5-7 gündür.

Ətraflı – fəsil 3.4



3.3 Rollar: İstiqamət sahibi, Kouç, Komanda

İSTİQAMƏT SAHİBİ

Bu rolun əsas funksiyası komanda üçün hədəflər müəyyən etmək və onları prioritetləşdirmək, şirkətin ümumi strategiyasına dair bir fikir söyləməkdir.

Çox vaxt istiqamət sahibi rolunu satış direktoru icra edir. Bu qərar vermək gücünə sahib bir top menecerdir. Strateji bir baxışı və təşəbbüskar düşüncəsi olan birisidir.



SWAY ən yüksək idarəetmə səviyyəsində istifadə olunursa, o zaman istiqamət sahibi rolunu CEO və ya şirkətin sahibi icra edir.

İstiqamət sahibi komandanın son nəticələrinə görə cavabdehdir, çünki komandanın **NƏ** etməli olduğunu söyləyən və bunun **SƏBƏBİNİ** izah edən şəxsdir. Lazım gələrsə, idarəetmə səviyyəsində əlaqəli bölmələrlə danışıqlar aparmağa kömək edir. Komanda istiqamət sahibinin qarşıya qoyduğu məqsədə çatmaq üçün **NECƏ**-yə qərar verir.



Əgər kapitan gəmini qayalara istiqamətləndirirsə, komandanın nə qədər çalışmasına baxmayaraq gəmi çökəcək.

İstiqamət sahibi, Kouç və Komanda birlik təşkil edir. Qarşılıqlı əlaqə güvən üzərində qurulur. Sistemin sahibi komandaya tam mütəşəkkil olmağa kömək edir. İşçiləri səhv etməkdən qorxmamaq, müstəqil hərəkət etməyə təşviq edir. Özünü təkmilləşdirir və bilikləri komanda ilə bölüşür. Müştərilərin ehtiyaclarını öyrənir, onlarla şəxsən ünsiyyət qurur. Bazarı və rəqibləri izləyir. Bütün məlumatları komandaya çatdırılır.

Bir istiqamət sahibi üç SWAY komandasına uğurla rəhbərlik edir. İş vaxtının təxminən 50%-ni komandalarla keçirir, qalan vaxtı rəqibləri, müştəri ehtiyaclarını, bazar dəyişikliklərini və ortaya çıxan yenilikləri öyrənir.

“Büdcəni müstəqil idarə edə bilən və yüksək rəhbərliklə razılaşdırılmadan qərar verə bilən şəxsin istiqamət sahibi olması vacibdir.

İstiqamət sahibinin Top-5 səhvləri

1. Lider olmağa davam edir, bütün proseslərə nəzarət edir, komandaya tapşırıqların necə yerinə yetiriləcəyini izah edir.
2. Özünü heyətdən üstün qoyur, son nəticə məsuliyyətini komandanın üzərinə atır.
3. Avtoritet və gücü ilə komandaya təzyiq göstərir, işçiləri sıxışdırır, qərar qəbul etməkdə onlara sərbəstlik vermir.
4. Müştərilərlə ünsiyyət qurmur, bazarı və rəqibləri öyrənmir. Ofisdə oturub və müvafiq bölmələrin rəhbərləri ilə görüşlərdə "boğulur".
5. İki rolu birləşdirir - İstiqamət sahibi və Kouç. Komandanın proseslərinə mane olur, strateji baxış və müştəri ehtiyaclarını öyrənməyi unudur. Bütün qərarları öz üzərinə bağlayır və nəticə etibarilə komandanın hədəflərə çatmağını ləngidir.

SWAY-KOUÇ

Rolun əsas funksiyası-məqsədlərinə çatan effektiv və mütəşəkkil bir komanda yaratmaqdır.

Lazımi bacarıqlar: komanda kouçinqi, fasilitasiya, vasitəçilik, mentorluq, SWAY-da təcrübə. Vəziyyətdən asılı olaraq, çox yönlü bir rol oynayır: kouç, mentor, məşqçi, fasilitator və ya vasitəçi olur.

SWAY-Kouç komandanın lideridir. O komandanı satış planını həddən artıq yerinə yetirməyə motivasiya edir. Məqsədlərə çatmaq üçün fərsətlər axtarır, komandanı dəstəkləyir, daxili və xarici münaqişələrin həllində köməklik göstərir.



Komanda daxilində və əlaqəli bölmələrlə yüksək keyfiyyətli ünsiyyət prosesi qurmağa kömək edir. Komanda üzvləri və istiqamət sahibi ilə fərdi kouçinq iclasları keçirir. Komandaya inam yaradır və üföqlərini genişləndirir. Məqsədlərinə çatmaq üçün komandanın hansı peşəkar bacarıqlara sahib olmadığını başa düşməyə kömək edir.

Kouç, SWAY tədbirlərini fasilə təmin edir, vaxta riayət etməyi, razılaşmalar əldə etməyə, istiqamət sahibi ilə işçilər arasında qarşılıqlı anlaşma qurmağa kömək edir.

Əlaqəli bölmələrlə Demo, Retrospektiv və digər tədbirləri təşkil edir.

Orta hesabla SWAY tədbirləri bir həftəlik Sprint üçün Kouçda 6 saat çəkir.

Ətraflı – fəsil 3.4.

Bu rol əsas peşə fəaliyyəti ilə birləşdirmək mümkündür. Çox vaxt komandanın özü Kouçunu seçir.

SWAY-Kouçun Top-5 səhvləri

1. Komandanı idarə edir, nəzarət edir, hər bir işçi üçün vəzifələr təyin edir.
2. SWAY-Kouçun avtoriteti yoxdur, komandanın "katibi" olur: stiker və markerlər alır, təqvimdə görüşlər təyin edir və s.
3. SWAY-ı zəif bilir, komandaya sistemin dəyərlərini və prinsiplərini çatdırmır.
4. İstiqamət sahibi ilə ziddiyyətlər, ona qarşı bir komandanı kökləyir və bununla da əhəmiyyətini artırır.
5. Hadisələri zəif sürətləndirir, vaxt çərçivəsinə uyğun işi görmür və digər bölmələrlə qarşılıqlı əlaqəyə diqqət yetirmir.

SWAY-KOMANDA

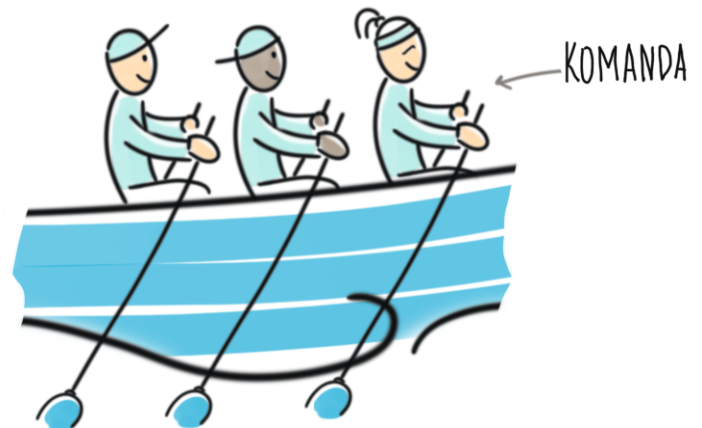
SWAY sisteminin mərkəzində ortaq məqsəd ilə birləşdirilmiş mütəşəkkil bir komanda var. 4-9 nəfərdən (istiqamət sahibi və kouç daxil olmaqla) ibarətdir və iki versiyada təşkil edilə bilər.

Mütəşəkkil komanda.

Şirkətin müxtəlif bölmələrin işçilərindən ibarət bir qrup insan: satış, marketinq, IT, logistika, mühasibatlıq, hüquq şöbəsi və s. Komandaya əməliyyatın əvvəlindən sonuna qədər satışda iştirak edən bütün işçilər daxil edilməlidir.

Funksional komanda.

Satış üzrə mütəxəssislər: müştəri xidmətləri meneceri, satış köməkçisi, presales, sales və s.

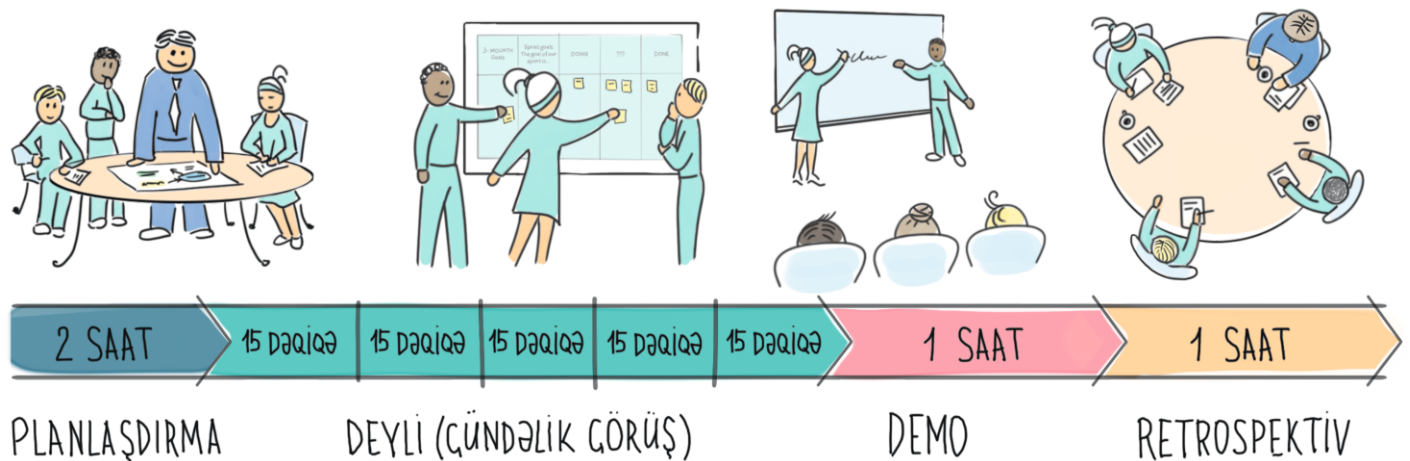


“ **Səhv:** SWAY sistemini top menecerlər səviyyəsində tətbiq edərkən - ümumi məqsədə çatmağı birbaşa təsir edən bacarıqlar əsasında deyil, "siyasi" səbəblərdən ötrü komandaya işçiləri daxil etmək.

Hədəflərə çatmaq üçün ən yaxşı nəticələr həm satış, həm də marketinqi əhatə edən komandalarda özünü biruzə verdi. Əgər şirkətin strukturu hər iki bölməni bir komandaya birləşdirməyə imkan vermirsə, satış və marketinq üçün SWAY-dan eyni anda istifadə etmək və birgə Planlaşdırma, Demo və Retrospektiv həyata keçirmək mümkündür. Bu vəziyyətdə, iki komanda üçün Sprint eyni gündə başlayır və eyni müddətə malikdir.

3.4 Tədbirlər

Sprint çərçivəsində keçirilən 4 əsas tədbir mövcuddur: **Sprint Planlaşdırması, Deyli, Demo, Sprint Retrospektivi**;



və üstəlik 2 rüblük tədbir: **Rüblük planlaşdırma və Rüblük retrospektiv.**

3 aydan bir **Sıfırlı sprint** keçirilir: bu anda, bütün Sprint tədbirləri ləğv edilir ki, komanda Rüblük planlaşdırma və Rüblük retrospektiv üzərində cəmləşsin.

RÜBLÜK PLANLAŞDIRMA

Hədəflər:

- 1) Komandanın nəyə ehtiyac duyduğu haqda aydın bir fikir formalaşdırmaq;
- 2) Komanda üçün 3 aylıq maliyyə məqsədlərini təyin etmək;
- 3) Rüb üçün vəzifələri prioritetləşdirmək və bazardakı dəyişiklikləri nəzərə alaraq iş üçün ən qiymətli olanları qeyd etmək.

İştirakçılar: İstiqamət sahibi, SWAY-Kouç, Komanda və, lazım gəldikdə ortaqlar struktur bölmələrin nümayəndələri.

Müddət: SWAY-Kanvasın yaradılması üçün rüblük planlaşdırma orta hesabla 4-6 saat çəkir. Bu tədbir SWAY başlanğıcını elan edir.

Necə keçir: SWAY-Kanvas divarın üstündə yerləşir. İştirakçılara onun ətrafında dayanmaq tövsiyə olunur. İstiqamət sahibi iş məqsədlərini və strategiyaları təsvir edir. Bundan sonra SWAY-Kouç tədbiri fasiləyə keçir. İştirakçılar Kanvas doldururlar. Görüşün nəticəsi-növbəti 3 ay üçün bütün Kanvas istiqamətlərində hədəflərin təyin edilməsi və prioritetləşdirilməsidir.

Kanvasın ətraflı izahı—fəsil 3.6.

RÜBLÜK RETROSPEKTİV

Hədəflər:

- 1) Əvvəlki dövrü təhlil etmək;
- 2) Satış, marketinq və əlaqəli struktur bölmələri ümumi bir hədəf ətrafında birləşdirmək: açıq bir dialoq üçün əlverişli şərait yaratmaq, təkcə dinləməyə deyil, həm də bir-birinizi eşitməyə kömək etmək;
- 3) Növbəti üç ay üçün inkişaf siyahısını yaratmaq;

İştirakçılar: İstiqamət sahibi, SWAY-Kouç, Komanda və, lazım gəldikdə ortaqlar struktur bölmələrin nümayəndələri. Komanda müştəkil deyilsə, marketinq şöbəsini bütün Rüblük retrospektivlərə dəvət etmək tövsiyə olunur.

Müddət: Ötən rüb üçün SWAY-Kanvasda rüblük bir retrospektiv orta hesabla 2-4 saat çəkir.

Necə keçir: SWAY-Kouç iştirakçıları dəvət edir, məkan təşkil edir və Retrospektivin aparıcısıdır. Ötən Sprint-i analiz etmək üçün müxtəlif üsullardan və vizualizasiyadan istifadə edir.

Birinci mərhələdə bütün iştirakçılardan müsbət rəylər toplanır: necə keçdi; son 3 ayda komanda nələrə nail oldu.

İkinci mərhələdə iştirakçılar konstruktiv rəy bildirir: nə nəticə vermədi; bölmələr arasında çətinliklər və anlaşılmaqlar nələr idi; hansı hədəflərə çatma bilməyiblər və bunun təsiri nə idi.

Retrospektivin üçüncü hissəsində iştirakçılar inkişafların dəqiq bir siyahısını hazırlayır, məsul şəxsləri və son tarixləri təyin edirlər.

SPRINT PLANLAŞDIRMASI

Hədəflər:

- 1) Növbəti Sprint üçün hədəflərin siyahısını yaratmaq;
- 2) Vəzifələri prioritetləşdirmək və komanda üzvləri arasında bölüşdürmək.

İştirakçılar: İstiqamət sahibi, SWAY-Kouç, Komanda

Müddət: 2 saata qədər (Sprintin müddətindən asılı olaraq - nə qədər uzun olsa, tədbir bir o qədər də uzanır). Hər ayın əvvəlində Sprint Planlaşdırma müddəti artır, çünki SWAY komandası Kanvas-ı analiz etməli və növbəti ay üçün məqsədlər siyahısını hazırlamalıdır.

Sprint, planlaşdırma ilə başlayır.

Necə keçir: İstiqamət sahibi Sprint-in hədəflərini səsləndirir və hədəfləri prioritetləşdirir. Suallara cavab verir: "Komanda NƏYƏ nail olmalıdır və NƏ üçün?"

Komanda:

- 1) Hədəfləri Sprint-də tamamlana biləcək vəzifələrə ayırır;
- 2) Müddətləri nəzərə alaraq hər bir tapşırıq üçün cavabdeh iştirakçı seçir;
- 3) Kənar struktur bölmələrdən hansı köməyə ehtiyac olduğunu təyin edir;
- 4) Ötən Retrospektivin hansı Sprint-ə daxil olacağını müəyyənləşdirir.



DEYLI

Hədəf:

- 1) Hər bir iştirakçı tərəfindən ümumi hədəfə doğru irəliləməsinə yönəltmək naminə NECƏ sualının əhəmiyyətini komandaya izah etmək;
- 2) Sprint vəzifələrini həyata keçirmək üçün şəffaf bir proses yaratmaq.

İştirakçılar: Komanda, SWAY-Kouç. Lazım gəldikdə istiqamət sahibi və ortaq struktur bölmələrin nümayəndələri.

Müddət: Hər gün eyni vaxtda, 15 dəqiqə ərzində, ayaq üstü. Komanda fiziki olaraq səpələnmiş vəziyyətdədirsə, Deyli həmişə video formatında aparılır.

Necə keçir: Komanda və Kouç Kanban lövhəsi qarşısında toplaşır (daha ətraflı məlumat üçün fəsil 3.7-ə baxın) və SWAY kartlarını bir sütundan digərinə köçürərək növbəli surətdə minimum 3 suala cavab verirlər.





Deyli üçün minimum 3 sual:

- 1) Dünən Sprint-in hədəfinə çatmaq üçün nə etdim?
- 2) Sprint hədəfinə çatmaq üçün bu gün nə edəcəyəm?
- 3) Hər hansı bir köməyə ehtiyacım varmı?

Suallar komandaya Sprint-in hədəfinə köklənməyə kömək edir. Proses şəffaflığa doğru inkişaf edir. İştirakçıların hansının məsuliyyət daşdığı, kimin olmadığı dərhal aydın olur və komandanın nəticə əldə etməsinə mane ola biləcək hər hansı bir çətinlik üzə çıxır.

DEMO

Hədəflər:

- 1) Komanda nəticəsinin nümayişi;
- 2) Bütün şirkətin proseslərinin yaxşılaşdırılması, əlaqəli struktur bölmələrlə əməkdaşlıq;
- 3) Müştəri rəylərinin təhlili.

İştirakçılar: Komanda, SWAY-Kouç, İstiqamət sahibi, şirkət menecerləri, marketing, logistika, mühasibat, IT, hüquqşünaslar və s. Yüksək idarəetmə nümayəndələrini də dəvət etmək olduqca vacibdir.

Müştərilər yeni bir xidmət / məhsul və ya aksesuar nümayişinə dəvət olunur və onlardan rəy toplanılır.

Müddət: 1 saat.



Necə keçir: Geniş iclas otağında bütün maraqlı tərəflər toplaşır. Komanda Sprint Məqsədləri siyahısını gətirir. Təqdimat şəklində, hansı hədəflərin qoyulduğunu, hansı nəticələrin əldə edildiyini, növbəti Sprint-in hədəflərinə çatmaq üçün hansı bölmələrin köməyinə ehtiyac olduğunu nümayiş etdirir. Demo-da komanda aidiyyəti bölmələrdən geri bildirim (rəy) alır və əvvəlki Sprint-də müştərilərdən aldıkları geri bildirimlər barədə danışır.

SPRINT RETROSPEKTIVI

Hədəflər:

- 1) Ötən Sprint ərzində görülmə işin təhlili;
- 2) Komandanın davamlı olaraq özünü təkmilləşdirməsi;
- 3) Maliyyə göstəricilərinin təhlili;
- 4) Müştərilərdən alınan rəylərin öyrənilməsi;
- 5) Təkmilləşdirmələrin siyahısının yaradılması.

İştirakçılar: Komanda, SWAY-Kouç. Lazımdırsa, istiqamət sahibi və digər bölmələrin nümayəndələri dəvət olunur. Ayrıca, ayda bir dəfə, komanda mütəşəkkil deyilsə, marketing şöbəsi ilə birgə retrospektivlər keçirilir.

Müddət: 1 saat. Əlaqəli bölmələrin nümayəndələri dəvət olunarsa, Sprint Retrospektivin vaxtı artırıla bilər.

Necə keçir: SWAY-Kouç, ötən Sprint-i təhlil etmək üçün müxtəlif üsullardan istifadə edərək, hər bir retrospektivin fasilitatoru kimi çıxış edir.

Birinci mərhələdə bütün iştirakçılardan müsbət rəylər toplanır: necə keçdi; son 3 ayda komanda nələrə nail oldu.

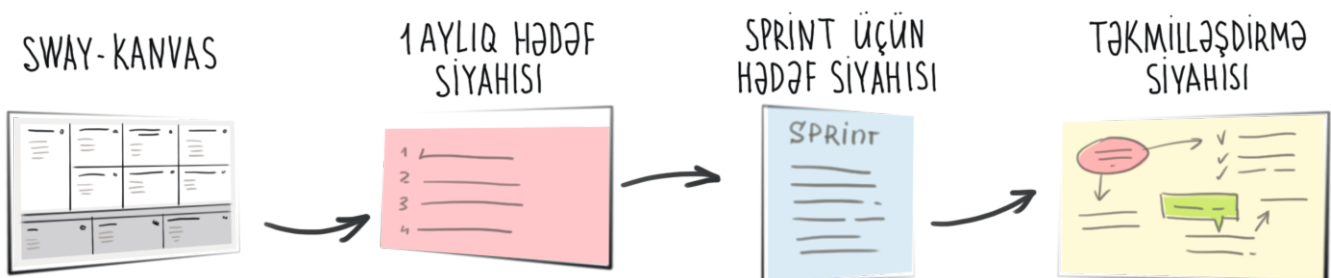
İkinci mərhələdə iştirakçılar konstruktiv rəy bildirir: nə nəticə vermədi; bölmələr arasında çətinliklər və anlaşılmaqlar nələr idi; hansı hədəflərə çatma bilməyiblər və bunun təsiri nə idi.

Üçüncü mərhələdə komanda növbəti Sprint-də tətbiq etməyi öhdəsinə götürdüyü inkişafın dəqiq siyahısını hazırlayır. Retrospektiv zamanı iştirakçılar komanda daxilində qarşılıqlı əlaqə mövzularını müzakirə edir, bir-birlərinə rəy verir, münaqişələr və iş proseslərini təhlil edirlər.



3.5 SWAY sənədləri

SWAY sistemində əsas **4 sənəd istifadə olunur:**



SƏNƏD 1: SWAY-KANVAS

Kanvas – satış biznes modelinin sadə və başa düşülən bir şablonu, SWAY komandaları üçün əsas vasitədir.

Bu, belə bir sxemdir ki, onun köməyi ilə bir neçə dəqiqədən sonra bütün satış zəncirinə baxa, zəif cəhətləri tapıb şirkətiniz üçün həqiqətən vacib olanı başa düşə bilərsiniz.

Bu vizuallaşdırma işi açıq və bütün komanda üçün anlaşılan edir.

10 bloktan ibarətdir: əsas məqsədlər; strateji müştərilər; strateji məhsullar, dəyər təklifi; bazar strategiyası; satış komandası; irəliləyiş və büdcə; böyümə imkanları, satış, innovasiyalar.

Kanvas rüblük planlaşdırma zamanı hazırlanır. Hər 3 aydan bir yenilənir və SWAY komandasının əsas naviqatoru kimi çıxış edir.

“ SWAY-Kanvas istiqamət sahibinə məxsusdur. Kanvas-ın saxlanması üçün şəxsən məsuliyyət daşıyır və həmçinin vəzifələrin prioritetlərini müəyyənləşdirir.

SWAY systems		KANVAS - Agile satışlar 2.0		Tarix: Ad:	
Əsas Məqsədlər 3 aylıq satış planı Gəlir planı Digər məqsədlər		Strateji Müştərilər Strateji müştərilər siyahısı Siyahının üstü - ən önəmli olanlar, aşağısı - az önəmli olanlar \$\$\$ - Adı \$\$ - Adı \$ - Adı Atdıgımız addımlar:	 Əsas mesaj və Dəyər təklifi Bizim dəyər təklifimiz Müştərinin hansı ağılı nöqtəsini biz həll edirik? Məhsul və xidmətimizin əsas dəyəri nədən ibarətdir? Atdıgımız addımlar:	 Satış Komandası Komandamızın peşəkarlığı. Komandamız məhsulu nə dərəcədə yaxşı tanıyır? Komandamız digər struktur bölmələrlə necə əməkdaşlıq edir? Gələn 3 ayda komandamız nəyi təminləşdirməlidir? Atdıgımız addımlar:	
		Strateji Məhsullar Bizim üçün əsas məhsullar/xidmətlər hansılardır? Fokusumuz nəyin üzərindədir? Anbarda olan qalıqlar hansılardır? Atdıgımız addımlar:	 Bazar Strategiyası İdeal müştərimiz kimdir? Bazar necə dəyişib və müştərimizin istekləri nədir? Əsas rəqiblərimiz kimdir? Atdıgımız addımlar:	 İrəliləyiş və Büdcə Gələn 3 ayda bizim büdcəmiz nədir? Sərmayəmizi hara etməyi planlaşdırırıq? Atdıgımız addımlar:	
İmkanlar					
Artım Yeni müştərilər Yeni bazarlar Yeni sahələr Yeni satış kanalları Atdıgımız addımlar:	 Aktiv satış Cari müştərilərə qarşı aktivlik. Cari müştərilərimizdən gözləntilərimiz? Hansı tezliklə biz tövsiyyə olunuruq? Müştərilərimiz nə dərəcədə xoşbəxtdir? Atdıgımız addımlar:	Innovasiyalar Sürətimizi artırmaq üçün hansı yenilikləri tətbiq etməliyik? Daha uğurlu olmağımız üçün hansı innovasiyalardan istifadə etməliyik? Atdıgımız addımlar:			

SƏNƏD 2: 1 AYLIQ HƏDƏF SİYAHISI

2 hissədən ibarətdir: kəmiyyət və keyfiyyət məqsədləri. Komanda onları Rüblük Planlaşdırmada doldurulmuş Kanvas-dan götürür.

Kəmiyyət hədəfləri – bu satış, mənfəət, yeni müştərilərin sayı və rəqəmlərlə ölçülən digər göstəricilər planıdır.

Nümunə: satış planını həyata keçirmək - 10000000 \$.

Keyfiyyət hədəfləri – bunlar iş proseslərini, xidmət keyfiyyətini və ya məhsulu təkmilləşdirməyə yönəlmiş hədəflərdir.

Nümunə: 100 ədəd təkmilləşdirmə həyata keçirmək, müştərilərlə 200 müsahibə aparmaq və müvafiq rəy toplamaq.

Adətən bir aylıq hədəflər siyahısı 10 qeyddən çox olmamalıdır. Hər məqsəd SMART yanaşmaya əsasən təyin edilmişdir. Hədəfləri tərtib edərkən məsdər formalı fellərdən istifadə edin: böyütmək, tətbiq etmək, tamamlamaq və s.

Nümunə: 1000000 \$ gəlir planını həyata keçirmək.

Siyahıya ən dəyərli biznes məqsədlər başçılıq edir və yuxarıdan aşağı təyin olunur. Adətən bir aylıq hədəflərin siyahısı SWAY komandasının bütün üzvləri üçün aydın olmalıdır və eyni zamanda bütün şirkətin iş strategiyasına uyğun olmalıdır.

SƏNƏD 3: SPRINT ÜÇÜN HƏDƏF SİYAHISI

Sprint Planlaşdırma zamanı müəyyənləşdirilir. Buraya komandanın Sprint üçün əldə etməli olduğu tapşırıqlar daxildir. Bütün tapşırıqlar da felin məsdər formasından istifadə edərək təyin olunur. Siyahıya ən dəyərli biznes məqsədlər başçılıq edir və yuxarıdan aşağı təyin olunur.

Nümunə: 200 müştəriyə zəng etmək, müştərilərlə 20 görüş keçirmək, 50 ədəd təkmilləşmə toplamaq, 30 müsahibə aparmaq və s. Sprint üçün hədəf siyahısı-1 aylıq hədəf siyahısına çatmaq üçün konkret addımlar toplusudur.

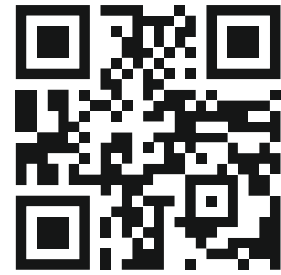
SƏNƏD 4: TƏKMİLLƏŞDİRMƏ SİYAHISI

Təkmilləşdirmə siyahısı Retrospektiv-də yaradılır və növbəti Sprint üçün hədəflər siyahısına daxil edilir. Komanda növbəti Sprint üçün təkmilləşdirmə siyahısında göstərilən bütün verilənləri yerinə yetirməyi öhdəsinə götürür. Monitoring gündəlik səkində Deyli-də, həm də növbəti Sprint-in sonundakı Retrospektivdə baş tutur. Orta hesabla bir SWAY komandası ildə 300-dən çox təkmilləşdirmə həyata keçirir. Ancaq faktiki olaraq iki qat daha çox istehsal edir. Bir Sprint-də optimal təkmilləşdirmə sayı 3-7-dir. İlin sonunda təhlil üçün təkmilləşdirmə məlumat bazasının yaradılması tövsiyə olunur. Bir komanda bir ildə neçə ÜMUMİ təkmilləşdirmənin həyata keçirildiyini görəndə böyük enerji alır. Bu onun effektivliyini və motivasiyasını artırır.

3.6 Kanvas tərtibatı üzrə göstərişlər toplusu

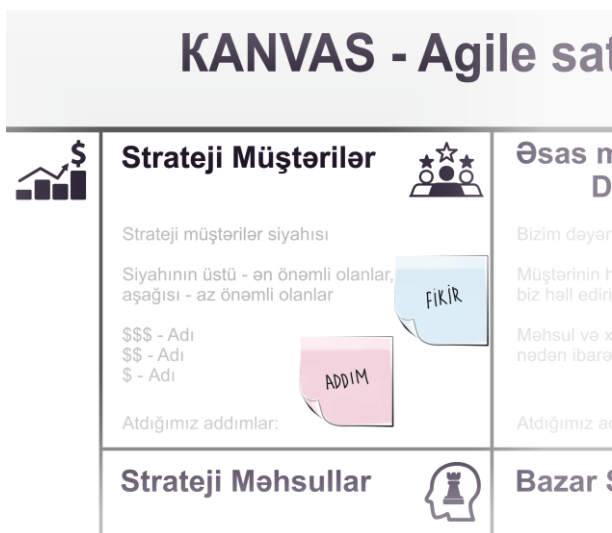
Kanvas rübdə bir dəfə tərtib olunur. Ehtiyac yarandıqda daha tez bir zamanda tərtib oluna bilər.

1. Böyük bir şablon (A0 və ya A1 vərəq formatı) çap edin, divara asın ki, bütün iştirakçılar ondan rahat istifadə edə bilsinlər. İstiqamət sahibi baxışı barədə, komandanın hansı maliyyə hədəflərinə çatmaqları barədə danışır. SWAY-Kouç tədbiri fasilitasiya edir və komandaya vaxtı təyin etməyə kömək edir. Beyin fırtınası üsullarından istifadə olunur.



Yükləmək SWAY-Kanvas

2. İki rəngdə stiker hazırlayın. Eyni rəngli stikerlər komanda fikir yaradanda və hər bir sektoru doldurduqda istifadə olunur. Sonra 10-15 dəqiqə ara verməlisiniz. Sonra isə hər bir sektorda fərqli rəngli stikerlərdə xüsusi qeydlər yazırsınız.



Stikerlərdə məsdər formalı fellərdən istifadə edin: Nəticə vermək, yerləşdirmək, başlamaq və s.

Hər hansı bir fikir və ya fərziyyə səhv olubsa, etiket sadəcə dəyişdirilir. Yəni strategiya hər zaman düzəldilə bilər.

3. SWAY Kanvas-ı soldan sağa doldurun. Əvvəlcə 10 sektorun hər birində fikirləri yazın, sonra - hər bir istiqamətdə görülməsi lazım olan tədbir və addımları.

4. Hər seqmentdə addımları/qərarları prioritetləşdirin. "Üç dollar metodu"-nu istifadə etmək olar: \$\$\$ simvolu ilə iş üçün ən dəyərli hərəkətləri qeyd edin, daha az əhəmiyyətli olanları \$\$ və s. Sonra \$\$\$ və \$\$ olan bütün stikerlər yenidən 1 aylıq hədəf siyahısına yazılmalıdır.

SEKTORLAR

1. Əsas hədəflər.

Komandanın əldə etməsi lazım olan əsas hədəflər rəqəmlərlə müəyyən edilmişdir: satış planı, mənfəət planı və s.

Nümunə: 2.000.000 dollarlıq bir planın icrası.

2. **Strateji müştərilər.** Mövcud müştərilər və ya seqmentlər (məs.:B2C) təhlil edilir. Şirkətə maksimum qazanc gətirən strateji (əsas) müştərilərin siyahısı yaradılır. Yaxın 1-3 ay ərzində onlara xüsusi diqqət ayrılır.

3. **Strateji məhsullar.** Önümüzdəki 1-3 ayda diqqət mərkəzində olacaq prioritet məhsullar / xidmətlər müəyyənləşdirilir. Çox vaxt bunlar ya ən yüksək marjlı və ya bazara gətirilməli olan yeni məhsullar / xidmətlərdir.

4. Əsas mesaj və Dəyər təklifi. Kanvas komandası müştəri üçün məhsulun / xidmətin dəyərini təyin etdiyi üçün bu hissəyə xüsusi diqqət yetirir. İştirakçılar vacib suallara cavab tapırlar. Necə Müştərilərimizin "ağrılarını" aradan qaldırıyıq? Müştəri üçün hansı dəyəri yaradıırıq? Bazara çıxacağımız əsas təklif (Əsas mesaj) nədir?

Nümunə: Biz döşək yox, sağlam yuxu satırıq.



Bütün bu məsələləri müzakirə etmək üçün "Dəyər təklifi" sənədindən istifadə etmək tövsiyə olunur. O, ayrı bir A2 vərəqdə çap olunur.



Yükləmək Dəyər təklifi

5. Bazar strategiyası. Bu hissədə komanda aşağıdakı məqamları müzakirə edir: bazar strategiyası necə dəyişir; bütövlükdə bazarda nə dəyişir; ən yaxşı müştərimiz kimdir və hazırdakı istəkləri nədir; əsas rəqiblərimiz kimdir; hansı dəyişiklikləri müşahidə edirik və onlara necə cavab veririk.

6. Satış komandası. Burada komanda özünə bir qiymət verir: 1-dən 10-a qədər satışda səriştəsi və peşəkarlığı nə qədər yüksəkdir; məhsulu və müştərini nə qədər yaxşı bilir; digər bölmələrlə necə səmərəli əməkdaşlıq edir (bəlkə də mütəşəkkil komanda yaradılmalıdır); növbəti üç ayda nə təkmilləşdirilməlidir.

7. İrəliləyiş və büdcə. Komanda yaxın 3 ayda hansı büdcənin olacağını və vəsaitin hara xərclənəcəyini müəyyənləşdirir. Elə olur ki, büdcə yoxdur və komanda barter əsasında fəaliyyət göstərir və s.

İmkanlar. Bu hissədə komanda yeni biznes imkanları açan fikir və fərziyyələr yaradır.

8. Artım. Komanda satışları necə artırmağı, hansı imkanların olduğunu (yeni bazarlar, müştərilər, ərazilər, satış kanalları və s.) müəyyənləşdirir; hətta əvvəllər etmədiklərini belə. Burada komanda üzvləri yaxın 1-3 ayda sınaqdan keçiriləcək fərziyyələr hazırlayır.

9. Aktiv satış. Mövcud müştərilərlə qarşılıqlı əlaqə necə qurulacaq? Onları daha da xoşbəxt etmək üçün nə etmək lazımdır? Daha əvvəl bizimlə əməkdaşlıq edən müştəriləri necə geri qaytarmaq olar?

10. İnnovasiyalar. Bir komandada, şirkətdə və ya satış prosesində nələr təkmilləşdirilməlidir? Məsələn: yeni CRM sistemi, avtomatlaşdırma, bot, yeni satış texnikalarının tətbiqi və s. Növbəti 1-3 ayda nələri inkişaf etdirəcəyik?

Doldurulmuş Kanvas-a əsasən bir ay üçün hədəflərin siyahısı tərtib edilir və qarşıdakı rüb üçün strateji baxış formalaşdırılır.

3.7 SWAY-komandası üçün məkanın təşkili

İş məkanının təşkili Kanban lövhəsinin yaradılması ilə başlayır. **5 sütundan ibarətdir:**

1. **1 aylıq hədəf siyahısı.**
2. **Sprint üçün hədəf siyahısı** – Sprint üçün əldə etməli olduğumuz məqsədlərlə dolu stikerlər.
3. **«İş prosesində»** – Bu sütuna həll edilməsi prosesində olan tapşırıqlar (stikerlər) daxildir. Yəni problem həll olunana qədər burada yerləşir.
4. **«?»** – Komandadan asılı olmayan tapşırıqları (stikerləri) ehtiva edir: Komanda əlindən gələni etdi, ancaq məsələ digər şöbələrdə, müştəridə və s. “donub” qalıb.
5. **«Bitirilib»** – burada tam olaraq tamamlanmış tapşırıqlar (stikerlər) öz əksini tapır.



Komanda bir yerdə işləyə bilər, müxtəlif məkanlarda ola bilər və ya ümumiyyətlə dünyanın müxtəlif yerlərində yerləşə bilər. Hər iki halda bir iş mühiti təşkil etmək lazımdır.

Variant 1. Ofisdə yerləşən mütəşəkkil komanda

Vizual görüntü üçün bir yer lazımdır - Kanban lövhəsi, həmçinin qeydlər və təqdimatlar üçün marker lövhəsi və ya flipçartlar. Xüsusi bir örtük ilə divarlara da yazı və çəkə bilərsiniz. Beləliklə, komanda kağıza qənaət edir və təbiətə qayğı göstərir.

Komanda üzvləri çox ünsiyyət qurur, beyin fırtınası seansları təşkil edir, fikir yaradır. Marketing və satış bir-birinə nə qədər yaxın olarsa, qarşılıqlı əməkdaşlıq da bir o qədər yaxşı olar. Komanda səslili və enerjili olu və təbii ki yerləşdirmə zamanı bu amil əvvəlcədən nəzərə alınmalıdır. Məsələn, işçilərinin səssizliyə ehtiyacı olan maliyyə şöbəsinin yanında yerləşdirilməməlidir.

Variant 2. Müxtəlif məkanlarda yerləşən komanda

Komanda üzvlərinin bütün qarşılıqlı əlaqəsi onlayn formatda aparılır. Trello, Asana və digər veb-xidmətlərindən istifadə edərək Kanban lövhəsi yaradılır. Tədbirlər (Planlaşdırma, Deyli, Demo, Retro) Zoom, Skype, Miro və digər veb-xidmətləri əsasında video konfrans şəklində keçirilir.

Bütün SWAY tədbirlərinin video yayımdan istifadə etməsi tövsiyə olunur.

4. MOTİVASİYA

SWAY-KOMANDALARIN MOTİVASİYA NÜMUNƏSİ

Satışda pul məsələsi vacibdir, işçilər Agile dəyişikliyin ən başında bunu soruşurlar. Ancaq bütün şirkətlər unikaldır, bu da hər bir halda motivasiyanın fərdi olduğunu göstərir. Müsbət sonluqla bitən nümunələr toplusu aşağıda.

Agile dəyişikliyin ilkin mərhələsində məqsəd-SWAY sistemini tətbiq etmək və işçilərin düşüncə tərzini dəyişdirməkdir. Əmək haqqı məsələsi həmişə xüsusilə kəskin olduğundan, əvvəlcə işçilərin şəxsi motivasiyasını dəyişdirməyə dəyməz, lakin əlavə olaraq komanda bonusu təqdim etmək tövsiyə olunur. Bu bonus komanda hədəfə çatdıqda və ya üstələdikdə ödənilir.

SWAY sistemi **2 növ komanda motivasiyası təqdim edir.**

Maddi motivasiya. Bir komanda satış planını həddindən artıq yerinə yetirdikdə, şirkətin qazancının və ya gəlirinin faizini alır, bu da işçilər arasında bərabər hissələrə bölünür. Yetkin və şüurlu bir komanda, bir qayda olaraq, pulu hər birinin gördüyü işinə nisbətə paylamağı bacarır. Ancaq Agile dəyişikliklərin başlanğıcında bunu etmək tövsiyə edilmir, ona görə ki, bu amil komandaxili bir mübahisəyə təkan verə bilər.

Nümunə: Otel sahəsində Agile dəyişiklik. Müəyyən edilmiş mənfəət göstəricilərinə çatdıqdan sonra işçilər arasında bölüşdürülmüş vəsait bütün komandaya dəqiq bir məbləğ şəklində ayrılır. Otelin qazancı nə qədər çox olarsa, komanda bonusu da bir o qədər çox olacaq. Otelin müştəhəkil komandasına top menecerlər, təchizat direktoru, restoran müdürü, marketing, satış, İR, logistika və digərləri daxildir.

Qeyri-maddi motivasiya. Satış planını həddindən artıq yerinə yetirdikdən sonra (və ya bəzi hallarda planlaşdırılmış göstəricilərə çatdıqda) SWAY komandaları qeyri-maliyyə bonuslar (təlimlər, hədiyyələr, səyahətlər, korporativ tədbirlər və s.) ala bilərlər. Bütün komandanın mükafat seçimində birbaşa iştirak etməsi vacibdir.

Nümunə: Bir şirkətdə pilot layihəsinə start verdik. Əsas ideya ondan ibarət idi ki, hədəflərimizə çatdıqdan sonra, İngilis həmkarları ilə görüşmək üçün və təcrübə qazanmaq üçün komanda Londona göndəriləcəkdir. Fikrin özü komanda üzvlərini o qədər ilhamlandırdı ki, 7 ay ərzində gəlir göstəriciləri 50% artdı.

İşçilərin motivasiyasını nə üçün dəyişmək lazımdır? Ortaq bir məqsədlə birləşdirilmiş vahid komanda yaratmaq və nəticədə düşüncəni dəyişdirmək üçün.

Müştərilərə fayda gətirən vahid bir HƏDƏF uğrunda tərəfdaşlıq yaranır. Komandanın daxilində muxtar, müştəhəkil komandalar meydana gəlir, burada hər kəs kəşflərini, nailiyyətlərini və ya problemlərini bölüşür və ümumi məqsədə çatmaq üçün lazımi anda köməyə gəlir.

Satış və marketinqi özündə cəmləşdirən mütəşəkkil komandanın nümunəsi. İştirakçıların özləri motivasiya ilə çıxış etdilər ki, komandadaxili bilik səviyyəsini karate kəmərləri kimi ölçülsün. Peşəkarlıq səviyyəsi nə qədər yüksəkdirsə, əmək haqqının sabit hissəsi o qədər yüksəkdir. Əmək haqqları tamamilə şəffafdır və növbəti təlim kursu həmkarlar qarşısında müvafiq qaydada müdafiə edilir. Şəxsi ekspertizanı komanda yoldaşlarına "satır" və bunun müqabilində komanda əmək haqqı artımı barədə ümumi qərar verir.

Bu nümunədə komanda il ərzində büdcəni müstəqil idarə etdi, əmək haqqı və bonuslar payladı, faiz xalis mənfəətdən alındı. İl ərzində komanda dövrində 2 dəfə artdı. Bundan əlavə, iştirakçıların özləri insanları işə götürüb/ayırmaqları haqqında qərarlar qəbul edirdi. Şirkət rəhbərliyi onlara vacib qərarlar qəbul etməkdə tam sərbəstlik verdi. Komanda şüurlu, peşəkar və tam mütəşəkkil sürətdə fəaliyyətinə davam edirdi.

Hələlik belə misallar çox nadir hallarda baş verir. Bütün təşkilatlar komandaya büdcə üzərində nəzarət etmək üçün belə bir etimad və muxtariyyət verməyə hazır deyillər.

“ **Tövsiyyə:** Fərdi KPI-lərdən uzaqlaşmağa, işçilərini komanda nəticəsinə nail olmağa, müştəri üçün dəyər yaratmağa və sürətli satış və şəxsi bonuslara deyil, şirkətin qazanclarına yönəltməyi çalışın.

5. NƏDƏN BAŞLAYAQ? İLKİN ADDIMLAR SİYAHISI

1. Agile ilə tanışlıqdan aktiv addımlara qədər.

- Satışda Agile-in prinsipləri və dəyərləri haqqında komandanıza və ya şirkətinizə izah edin. Bu dəyişikliklərin nəyə lazım olduğunu və bunun işçilərə necə təsir edəcəyini izah edin.
- Başlanğıcdan etibarən Agile dəyişikliyə top menecerləri cəlb edin. Onların marağı
- bu pilot komandaların uğurlarına birbaşa təsir edir.

2. Pilot komandasının seçimi. SWAY sisteminə keçməyə cəhd edən ilk bölmələri seçin. 3 seçim var:

- Kim istəyir? – pilot komandasına qoşulmaq istəyənləri təyin edin.
- Ən qısa müddətdə dəyişikliyin lazım olduğu və ya ən aşağı performans göstərən biznes bölməsi.
- Müştərilərlə birbaşa qarşılıqlı əlaqədə olan bölmələr. Burada təkmilləşdirmələr müştəri məmnuniyyətini artıracaqdır.

3. SWAY sisteminin başlanğıcı.

- SWAY pilot təlimini təşkil edin.
- Rolları müəyyənləşdirin.
- SWAY Kanvas doldurun, Sprint üçün hədəflər siyahısını hazırlayın.
- Sprint uzunluğuna qərar verin, tədbirlər cədvəli hazırlayın.
- İş məkanınızı təşkil edin və Kanban lövhəsi yaradın.

4. Bütün şirkətin iştirakı.

- Əlaqəli bölmələrdən olan işçiləri Demoya dəvət edin.
- Əlçatan yerdə pilot komandaların bütün rəqəmlərini vizuallaşdırın - SWAY tətbiq olunmadan əvvəl və sonra.
- Uğurlu hekayəniz haqqında danışın və başqalarını dəyişikliklərə cəlb edin.

5. Nəticələrin təqdim olunması.

- 3-6 aydan sonra pilot komandaların maliyyə vəziyyətlərini təhlil edin.
- Nəticələri top menecerlərə göstərin.
- Pilot komandaların uğurlarından danışın və digər bölmələrdə dəyişikliklərə başlayın.

LÜĞƏT

Agile (ing. – «çevik, adaptiv») – Müştəri üçün dəyər yaratmağa əsaslanan bir şirkət mədəniyyətidir. Bu, diqqəti istehlakçının məqsəd və problemlərinə yönəldən işçilərin xüsusi düşüncə tərzidir.

Vizioner (fran. visionnaire lat. visio «baxış») – Komanda tərəfindən baxış və məqsədlərə çatmaq üçün məsuliyyət daşıyan şəxs. Komandaya istiqamət verir, prioritetləri müəyyənləşdirir, müştərilərin ehtiyaclarını araşdırır, bazarda dəyişiklikləri izləyir.

İterasiya (ing. Iteration – «təkrar») – Konkret tapşırıqlar üçün qorunan standart bir müddət.

Kollaborasiya (fran. Collaboration – «əməkdaşlıq») – Ümumi məqsədə çatmaq üçün iki və ya daha çox insan və ya bölmələrin birlikdə işləməsi.

Kouçinq (ing. Coaching – «məşqçilik») – Bu istiqamətverici təlim metodudur, hansı ki, müştərinin düşüncə tərzini inkişaf etdirmək üçün şərait yaradır, hədəflərini müəyyənləşdirməyə və onlara nail olmağın yollarını tapmağa kömək edir. Kouç tövsiyə etmir və ya məsləhət vermir. Kouç düzgün suallar verməklə müştəri (həmkarı) ilə həll yolu axtarır.

Mütəşəkkil komanda – Şirkətin müxtəlif sahələrini (məsələn, satış, marketinq, IT, logistika, mühasibat, hüquq və s.) təmsil edən bir qrup işçi.

Mediasiya (lat. Mediare – «vasitəçilik etmək») – Bu, neytral vasitəçi iştirakı ilə danışıqlardan ibarət olan mübahisələrin, münaqişələrin həlli üçün bir texnologiyadır.

Prioritizasiya – Prioritetləşdirmə prosesi.

Fasilitasiya (ing. Facilitate – «asanlaşdırmaq») – Bu bir qrup və eyni zamanda qrupun işini, üzvlərinin qarşılıqlı əlaqəsini asan və sadə hala gətirməyə kömək edən bir sıra vasitələrdir. Fasili sayəsində, əks fikirləri olan insanlar tez bir zamanda razılığa gələ bilirlər. Təsviri olaraq desək, bu, bir komandadakı hər səsin eşidilməsinə imkan verən bir sənətdir.

Fasilitator – Komandanın lideri, bəzi məsələlərin müzakirəsini düzgün istiqamətləndirməyə kömək edir, bir nəzər nöqtəsinin digərini üstələməyə imkan vermir, tarazlığı təmin edir. Sadə sözlərlə, fasilitatorun məqsədi məzmunu formalaşdırmaqdır.

Geri bildirim (ing. Feedback – «geri dönüş») – Anlayış texniki İngilis dilindən gəlib; geniş mənada geri dönüş, rəy, şərh, cavab reaksiyası deməkdir.

Funksional komanda – məsələn, satışda (mütəxəssislərə xidmət meneceri, satıcı, presales, satış menecerləri və s.) mütəxəssislərdən ibarət bir qrup insan.

Kanban (Kanban sistemi) – İstehsal mərhələlərini idarə etmək üsuludur (Yapon dilində "siqnal" və ya "kart" deməkdir). Məhsulun yaradılması prosesində məhsul tanıtımı üçün informasiya kartlarından istifadə edilir. Məqsəd itkiləri və iş vaxtını minimuma endirmək və sifarişin vaxtında yüksək səviyyədə yerinə yetirilməsini təmin etməkdir.

Scrum (ing. Scrum – «qarşıdurma») – Top ətrafındakı qarşıdurmanı izah edən bir reqbi termini. Bir müştəri üçün dəyərli bir məhsul (xidmət) yaratmaq vəzifələrini effektiv şəkildə həll etməyə, onu daim dəyişən müştəri ehtiyaclarına tez uyğunlaşdırmağa kömək edən xüsusi bir yanaşmadır.

SWAY (ing. Sales with Agile – Çevik və adaptiv satışlar) – Mütəşəkkillik və dəyər əsaslı bir yanaşmaya fokuslanan yeni bir satış sistemidir.

Waterfall (ing. Waterfall – «şəlalə, kaskad») – Məhsul yaratmaq prosesində bir fazadan digərinə mərhələli keçidi nəzərdə tutan şəlalə və ya kaskad idarəetmə quruluşu.

Agile – Satışlarınıza rast gələn yaxşılarn yaxşısı!

@Marina Alex

Tərcüməyə və Azərbaycanda Agile satışların təbliğinə görə Yusif Qasımova
öz dərin təşəkkürümüzü bildiririk!!