

ВВЕДЕНИЕ В ТЕХНОЛОГИЮ

Основанием для развития является желание получить новые, лучшие результаты. Получить лучшие результаты будет возможно, если мы изменим наш подход к действиям и операциям, которые регулярно совершаем.

НАМ НУЖНО ЛУЧШЕ УПРАВЛЯТЬ ТЕМ, ЧТО У НАС ЕСТЬ

Наша технология складывается из следующих составляющих:

- **ДИАГНОСТИКА СУЩЕСТВУЮЩЕЙ РАБОТЫ.**

Прежде, чем родилась тема «Диагностика продаж», было проведено значительное количество исследований в различных компаниях. Проанализировав работу отделов продаж более сотни предприятий, нам удалось разработать технологию, позволяющую определить оптимальные возможности развития продаж в тех или иных организациях. Некоторые из инструментов мы смогли унифицировать.

В первую очередь, важно определить, насколько хорошо мы делаем то, что делаем. Не менее важным здесь является определение реальных причин «недовыработок». Зачастую, причины «сбоев» либо ошибочно определяются, либо неверно систематизируются. Но, еще чаще, эти причины не определяются вообще, что влечет за собой продолжительное торможение в решении проблем.

Как правило, сотрудники в компании имеют разные показатели эффективности использования рабочего времени и каких либо других ресурсов. Поэтому, зачастую, предприятия не вырабатывают свои возможности в продажах на 30-70%. Одними из важнейших показателей при проведении диагностики являются *показатели*: 1) объема продаж; 2) объема

маржинальной прибыли. Мы опираемся на эти показатели ещё и потому, что в большинстве случаев, есть возможность добиться одинаково высоких показателей продаж и прибыли у разных по своей эффективности сотрудников.

Так, если один сотрудник продает на 10 млн. руб., а другой - на 3,5 млн., то, скорее всего, мы вполне сможем уменьшить «дистанцию» между этими показателями, причём за счёт увеличения меньшего результата, а не наоборот.

Почему мы вообще говорим об одинаковых показателях? В качестве иллюстрации рассмотрим следующий пример.

Если посмотреть на 100-метровку, то рекорд мира составляет 9,58 (Усэйн Болт) секунд. Показатели мастера спорта находятся в промежутке от 9,58 до 10,8 секунд. Хорошо тренированный человек покажет результаты в пределах 11-13 секунд, а не тренированный пройдет эту дистанцию за 15-20 и более секунд.

Руководитель должен видеть в сотруднике отдела продаж не просто «тренированного» человека, а высококвалифицированного профессионала. Достаточно часто руководители соглашались с показателями сотрудников в статусе просто тренированных людей, а отдельные руководители позволяют сохранять своим продавцам даже показатели нетренированного человека.

В первую очередь, важно определить, насколько хорошо мы делаем то, что делаем.

Давайте определимся, к какому результату мы хотим привести свою команду? И должна ли она быть обучена и натренирована под результаты опытных высококвалифицированных профессионалов? Ответ очевиден.

Как это происходит? Прежде всего, мы выявляем показатели наиболее успешных сотрудников и определяем, что конкретно они делают успешнее и лучше, чем другие? Это позволит нам увидеть, что необходимо развивать и у

других сотрудников. Далее, мы определяем, по какой причине показатели сотрудников отличаются. Вероятно, что все сотрудники достигнуть таких же высоких результатов не смогут, но зато они, однозначно, смогут добиться повышения эффективности своей работы.

Руководители очень часто делят своих сотрудников на «одаренных» и «не одаренных». «Одаренные», конечно же, могут всё, а на «не одаренных», грубо говоря, махнули рукой и уверены, что в определенных

аспектах менеджерской деятельности они достигли своего максимума. Мы с Вами тоже можем считать, что кто-то навсегда останется неорганизованным, кто-то никогда не сможет провести презентацию, кто-то так и не научится доводить сделку до конца и т.д. и т.п.

Мы, конечно, можем быть уверенными, что наши сотрудники навсегда останутся такими, какие они есть, с этими «тормозящими» процесс качествами. Но это - лишь наш выбор так мыслить.

Как правило, это наше шаблонное, стереотипное и ограничивающее восприятие, не позволяющее посмотреть на своего сотрудника под другим углом, с точки зрения имеющегося в нем потенциала.

Задайте себе вопрос: «Сколько времени работает сотрудник в моей компании?». И если он работает 3, 5, 10, 20 и более лет, то мы уже склонны считать, что он неисправим и готовы терпеть его неисправимость, как говорится, «до конца дней своих». Или..... увидеть, что на совершенствование одних профессиональных или личностных качеств необходимо 6 месяцев, других - 12, а третьих - 18-24?

В большинстве случаев, руководитель, несомненно, может помочь измениться своему сотруднику и натренировать в нем определенные качества, необходимые для успешной и эффективной работы.

Диагностику можно разделить на: разовую и периодическую. Круг вопросов, которые охватывает та или другая, приблизительно одинаковый, только в первом случае мы определяем общее состояние работы, её неровности, помехи т.д. и т.п., а во втором случае диагностика проводится для получения срезов при работе над уже выявленными проблемами.

ЧТО МЕШАЕТ?

1. *Ограниченное, суженное восприятие и мышление самого руководителя,* уверенность в том, что уже невозможно ничего изменить.
2. *Желание сделать все слишком быстро.*
Многие считают, что достаточно просто спустить директиву. В действительности же, любой навык, любая привычка формируются годами и одним махом как не меняются, так и не исчезают. Это процесс, требующий определенного времени.
3. *Отсутствие системности в желании помочь измениться.*
Для того, чтобы наступили изменения, нужна регулярность в формировании навыка. Так, если Вы хотите, чтобы сотрудник научился профессионально проводить презентацию, будет совершенно недостаточно лишь один раз показать, как это делать,

даже если сотрудник прилежно повторит всё за Вами. Необходимо регулярно работать над формированием навыка проведения презентации.

Если же Вы хотите научить человека быть наиболее системным и планирующим свое время, попробуйте поработать с ним в общей сложности на протяжении 2-х лет или, как минимум, 6 месяцев. Не обязательно каждый день, достаточно делать это раз в неделю или раз в две недели. Но делать это с системным постоянством! Я могу почти гарантировать Вам, что даже самые неорганизованные дадут феноменальный результат. Их успехи в бизнесе могут вырасти на порядок, а то и на порядки.

4. *Взятие слишком большой нагрузки.*

Брать на себя больше, чем Вы сможете осилить на определенной дистанции, ни в коем случае нельзя. Важно определить, как далеко и как долго Вам придется идти. Допустим, это срок длительностью 12 месяцев, разумеется, что на протяжении такого длительного срока сложно будет выделять каждый день по два часа, особенно, в случае возникновения авралов. Если Вы взялись за работу с излишней поспешностью и начали выполнять сразу слишком много операций, которых не делали ранее, то, скорее всего, это дело погибнет. Начните с небольшой нагрузки и сохраняйте её на протяжении 2-4 месяцев. Если Вы почувствуете, что можете делать больше, добавьте нагрузку, но, опять же, незначительно. Очевидно, что лучше добиться результата, чем бросить столь нужное дело на середине пути из-за того, что объем работ и нагрузка оказались слишком велики.

*К какому
результату мы
хотим привести
свою команду?*

Почему мы рассматриваем такие длительные дистанции, как 6, 12, 24 месяцев? Потому что, согласно психологическим исследованиям, для формирования привычки её необходимо создавать и автоматизировать на протяжении примерно 6-12 месяцев.

Конечно, изначально, весь вышеизложенный подход вызовет дополнительную нагрузку, но зато в дальнейшем это позволит Вам добиться реализации многих важных *целей предприятия.*

В качестве примера приведу следующую историю. Руководитель компании, с которым я работал по программе, поделился, что каждый из его помощников за окончательным решением по любому важному вопросу

обращался к нему. В результате чего ему приходилось тратить значительную часть своего времени на изучение всех вопросов и их решение, а его рабочий день на тот момент состоял из 11 часов. Разумеется, подобная практика ограничивала рост компании. Тогда я задал ему вопрос: «Развивает ли он своих помощников, формирует ли он в них специалистов и личностей своего уровня?». Мы совместно решили, что с этого момента он будет работать с каждым сотрудником, а именно над его развитием, по 30 минут 1 раз в две недели, что даст руководителю дополнительную нагрузку в количестве 4 часов в две недели. Мы определили, также, что развитие помощников будет происходить в процессе работы каждого из них над каким-то конкретным проектом.

Результаты данного эксперимента превзошли все ожидания. Помощники стали вовлекаться в процесс работы более активно, существенно поднялась их квалификация. Для предприятия в целом это тоже не прошло бесследно - на 30% произошло увеличение в промышленном парке. И это не говоря уже об увеличении продаж. Занятость же руководителя после реконструкции его рабочего графика и перераспределении нагрузки сократилась до 7 часов. Этот пример подтверждает высокую эффективность подобного подхода.

Что же происходило в данном случае? Определенные ценные качества его сотрудников либо использовались не в должной мере, либо вообще не функционировали. В результате их развития поднялась производительность, эффективность, работоспособность. То есть, команда стала более сильной, а значит способной достигать более высоких результатов, что и произошло на деле. Так что же определяет будущее большинства проектов? Это будущее определяет тот, *кто* их ведёт и то, *как* он это делает!

Важно чётко разделять всю работу на 2 области: 1) работу над решением с сотрудниками локальных задач предприятия и 2) работу над развитием самих сотрудников. Решение только локальных задач не дает сотрудникам полноценного понимания и развития.

Почему так важно заниматься именно *планомерным развитием*?

Давайте проиллюстрируем следующим примером. Допустим, два человека будут тренироваться в футболе, но один из них будет играть в футбол по 6 часов в день, а другой будет отрабатывать технику, а в промежутках играть в футбол. Кто достигнет большего результата? Ответ очевиден. Мы понимаем, что во время матча игроки не могут тренироваться. Конечно же, матч является дополнительной возможностью развития, но, в большей степени, он фиксирует, какова была подготовка до того.

Во время диагностики мы применяем систему *блиц-опроса*, то есть время на заполнение дается достаточно ограниченное, не более 2-ух минут на один ответ. Допустим, если вопросов 8 шт., то на весь опрос уйдет не более 16 минут.

• СИСТЕМАТИЗАЦИЯ

Систематизация позволяет не только избавиться от лишних хлопот, связанных с периодически возникающими авралами, но и создает хорошую рабочую атмосферу в коллективе, что позволяет достигать максимальных результатов даже наименее эффективным сотрудникам и дает возможность планомерно развивать продажи, последовательно увеличивая их долю на рынке.

В понятие систематизации, о которой мы говорим, входит систематизация отчетности, так как именно она позволяет нам грамотно определять, что же на самом деле ограничивает рост продаж.

В первую очередь мы систематизируем возражения. По возражениям, с которыми регулярно сталкивается сотрудник, мы можем оценить степень его подготовки для данного сегмента рынка. Так же, мы можем определить состояние рынка, его психологический и финансовый портрет. Мы можем выявить, что нужно изменить в подаче нашего предложения для достижения более высоких результатов в продажах.

Если мы не систематизируем возражения, то мы можем столкнуться с односторонностью определения сложностей рынка, причём с той лишь стороной, которая наиболее очевидна для сотрудников.

В одной компании я попросил сотрудника назначить встречи с потенциальными клиентами. Есть одно правило, по которому, мы работаем,

Руководители часто делят сотрудников на «одаренных» и «не одаренных».

оно гласит: «Наиболее ценным клиентам мы не предлагаем свой продукт по телефону, а назначаем встречу, так как при «живом» контакте большая вероятность достигнуть положительного результата». Согласно правилам назначения встречи, в телефонном разговоре с клиентом мы обозначаем только тему общения, но не говорим о деталях, иначе весь диалог может состояться по телефону, а вероятность сделки в этом случае будет минимальна.

И вот, данный сотрудник попытался назначить встречи 20 потенциальным клиентам, но, когда я общался с ним в очередной раз, он сказал, что все клиенты отказались с ним встречаться, так как они уже полностью обслуживаются его конкурентами. Тогда я задал ему вопрос: «А как он узнал о том, что у них уже есть поставки конкурентов?», и он ответил, что выяснил это в беседе. Тогда я понял, что он нарушил правило не продавать по телефону и поэтому не смог назначить встречи. Дальнейшее

развитие этой истории подтвердит вышесказанные утверждения. Я попросил этого сотрудника отметить в списке те компании, с которыми он пробовал договориться о встрече, одной галочкой, а те, которые обслуживаются у конкурентов, двумя. К его изумлению, когда он прошелся по списку, только 3 компании имели 2 галочки, остальные 17 имели только одну.

ПРЕИМУЩЕСТВО СИСТЕМАТИЗАЦИИ ВОЗРАЖЕНИЙ.

Данный пример ярко показывает, что сотрудник, выходя на рынок, встречается с сопротивлением и реагирует на возражения и отказы достаточно эмоционально. Далее, эти неудачные диалоги он мысленно проецирует на все другие, поэтому не может выявить необходимую и полноценную информацию, не может дать правильную оценку ситуации и, соответственно, не владеет ею.

И это – типичный случай. Но, если мы имеем руководителя, который может оценить работу сотрудника не с его слов (ведь рассказывают обычно о том, что больше всего затронуло эмоционально, неважно, хорошее или плохое, но, чаще всего, не то что стоило бы анализировать), а объективно, то это «дорогостоящее». Анализировать ситуацию нужно в целом, а её полную картину мы сможем получить только из описания всех контактов.

Как правило, это наше шаблонное, стереотипное и ограничивающее восприятие.

Возражения необходимо систематизировать. Это позволит, так же, определить, какие возражения являются наиболее часто встречающимися у конкретных сотрудников. Если одни и те же возражения повторяются у большинства сотрудников, скорее всего, это как раз та область, над которой руководству необходимо работать системно. В этом случае возражения спровоцированы либо общим состоянием рынка, либо общим климатом в подразделении.

В компании, обратившейся к нам, мы провели диагностику работы сотрудников. Все пять сотрудников отдела продаж ответили, что основным препятствием в развитии продаж является цена. Я переадресовал этот вопрос руководству, чему оно очень удивилось, так как их цены являлись на рынке одними из самых выгодных.

Что же произошло на самом деле? Почему сотрудники считали, что цена является основным ограничением? Все было достаточно просто. Сотрудники, работая на рынке, сталкивались с регулярным сопротивлением со стороны клиентов. Но это вполне естественный факт, каждый клиент будет пытаться понизить цену. Сотрудники же, встречаясь с данным препятствием, адресовывали его руководству, считая именно руководство виновным в нежелании идти навстречу и клиентам, и менеджерам по продажам.

В этой ситуации, действительно, вина лежала на руководстве. НО! Вина была не в том, что они не снижали цены, а в том, что не работали с сотрудниками, а именно над конкурентными особенностями и преимуществами товаров и услуг. Когда мы произвели работу и помогли продавцам изменить понимание ситуации, обновили их понимание конкурентных преимуществ, продажи предприятия выросли за 2 месяца в 4 раза. И это не удивительно. Множество уже подготовленных сделок как будто ждали, чтобы их запустили в работу. Единственным ограничением в данном случае было внутреннее психологическое ограничение самих сотрудников, их неверный фокус.

Думаю, важно обратить внимание на тот факт, что **значительная часть менеджеров** определяет именно цену как основной ограничитель в продажах. При этом, самые успешные продавцы почти никогда не определяют это фактор как основной. Хорошие продавцы умеют продавать не только по низкой цене. Изучая возражения, мы, также, можем увидеть и особенности рынка. Проведя диагностику, руководительница подразделения одной из организаций, с которой мы работали, определила, что большинство клиентов, которым они звонят, не являются целевыми. Это позволило ей сузить сегмент, над которым работала компания, в результате чего на каждый второй звонок стала назначаться встреча. До этого результатом была одна встреча на 10-15 звонков.

Как вести отчетность? Какие принципы закладывать при её формировании?

Прежде всего, отчетность должна стать для сотрудников инструментом зарабатывания денежных средств

Прежде всего, отчетность должна стать для сотрудников инструментом зарабатывания денежных средств. Отчетность должна быть составлена таким образом, чтобы сотрудник мог активно работать как по ней, так и с ней. Например, она может быть его формой ведения базы, записей, напоминаний и она же будет являться основным отчетным документом. Если руководителю удастся добиться баланса

в ведении отчётности, тогда его коллектив получит неоценимую помощь.

Если же отчетность является чем-то инородным, документом, который необходимо заполнять отдельно, тогда это может создать конфликт непонимания в организации, а руководитель может встретить значительное сопротивление. В тех же случаях, когда сотрудники очень загружены работой, особенно в связи с сезонностью, процесс отчетности может вообще погибнуть.

Когда мы говорим о работе с сотрудниками, мы не говорим о том чтобы только *требовать* от них. Мы понимаем, что можем помочь им достигнуть других лучших результатов. Но мы, также, понимаем, что нам необходимо *помочь* войти нашим сотрудникам в новый, еще мало знакомый процесс.

Еще один важный вопрос, который мы затронем, говоря о системности, это вопрос **систематизации графика своего рабочего времени.**

Я не раз сталкивался с мнением, что необходимо быстро реагировать на каждое предложение, и это верно. Но, если это регулярно разрушает отлаженную работу компании, тогда становится важно определить здесь какие-то закономерности.

Во-первых, если неожиданные заказы у вас регулярны, то это уже не непредвиденные обстоятельства, а прогнозируемые. Тогда надо определить, сколько времени это у Вас занимает, и, возможно, определить временной интервал, в который Вам будет удобнее заниматься такими заказами. Можно почти гарантировать, что у Вас вместо регулярных авралов установится достаточная свобода и упорядоченность рабочего графика.

В одной организации сотрудники назначали встречи с клиентами только по принципу «как получится». Учитывая, что количество встреч было значительным, то их график был просто кошмарным (после возвращения с

очередной встречи выяснилось, что какие-то звонки упущены, какие-то задачи просрочены, и т.д. и т.п.). Я отрегулировал их движение следующим образом. Для начала определил дни, наиболее удачные для встреч, в их случае это были вторник и четверг. Далее, я дал рекомендацию назначать все встречи только в эти дни. Сначала это вызвало негативную реакцию, но я продолжал настаивать, и, в конечном итоге, подразделение продолжило работать по такому графику. Это привело

*Если неожиданные
заказы у вас
регулярны, то это
уже не
непредвиденные
обстоятельства, а
прогнозируемые*

Заметки

к тому, что они увеличили общее количество клиентов, с которыми могли встречаться за неделю, офисная работа стала наиболее системной и прогнозируемой, что, в конечном итоге, привело к увеличению доходов всей компании.

Мы акцентируем наше внимание на *активных продажах*, потому что они имеют особенную силу, особенные возможности. Сотрудник, занимающийся активными продажами, также, имеет особенную силу.

Один из вопросов, которые мы обычно задаем во время диагностики: «Сколько вновь приобретенных клиентов в вашей базе? Осуществляете ли вы активные звонки?»

Статистика говорит о том, что те менеджеры, которые поддреживают активный образ развития базы, продают лучше, они могут продавать, как правило, всю линейку товаров, не ограничиваясь отдельными позициями, вероятность сделок в их переговорах выше, и средний объем сделки у них, также, выше.

Если у сотрудника нет времени заниматься продажами, мы предлагаем передать часть нагрузки другим сотрудникам. В одной из компаний, где нам удалось использовать такую технологию, то есть привлечь сотрудников к активным продажам, через два-три месяца возникла необходимость приостановить продажи, причём, такой результат был достигнут не за счет новых клиентов. Просто они смогли продавать больше уже существующим клиентам. Разумеется, появились и вновь приобретенные клиенты.

• **ПОРТРЕТ КЛИЕНТА. ИЛИ СЕГМЕНТАЦИЯ.**

Плюсы: экономия времени; снижение психологического сопротивления; повышение мотивации коллектива в целом (так как зарабатывать могут все); приведение процесса продаж к шаблонным операциям; возможность подготовки стандартного предложения, которое интересно определенному кругу потребителей.

*Менеджеры,
которые
поддерживают
активный образ
развития базы,
продают лучше.*

Задача каждого руководителя - **помочь** своему сотруднику составить Портрет Клиента.

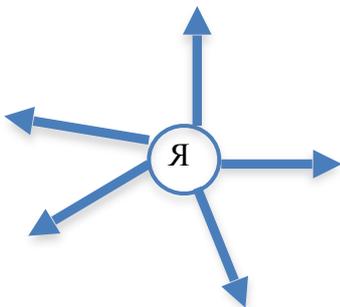
Портрет Клиента позволит сотруднику психологически быть

более сфокусированным, сфокусироваться не на огромном размытом секторе, а на строго определяемом целевом секторе.

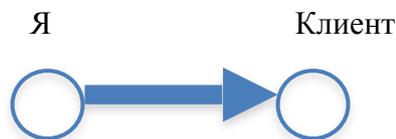
Тогда и отношение к клиентам будет выстраиваться особым образом. Менеджер не позволит себе с лёгкостью терять найденных целевых клиентов. Он будет более твердо отстаивать желание сотрудничать, а не перескакивать, чуть что, к другим клиентам.

Важно сфокусировать внимание сотрудника и сделать определение нужных объектов понятным для него.

Работа без сегментации



Целевой клиент выбран



При проведении диагностики в подразделении одной из компаний я опросил 14 человек, из которых только один твердо сказал, что он строит свои взаимоотношения с клиентами на условиях взаимовыгоды. Остальные говорили о человеческом факторе и разных других составляющих.

В реальности, мы, как раз, должны выстраивать работу именно на составляющей взаимной выгоды. Конечно, нельзя исключать человеческие взаимоотношения, они являются второй важной составляющей, которая позволяет «склеить» контакт. Но взаимоотношения без выгоды - это не бизнес.

При формировании Портрета Клиента всегда очень важно обращать внимание на два вышеуказанных аспекта, под значительным влиянием которых строится вся наша работа. Есть, конечно, и другие, но эти - важнейшие.

• ПОРТРЕТ ПРОДАВЦА.

Всегда важно соответствие Клиента и Продавца. Речь идет не только о внешних факторах, но и о соответствии профессиональном, возрастном и т.д. т.п. Опишите Портрет Клиента и вы увидите, кто ему соответствует. Это позволит Вам не вовлекать в процесс продаж людей, которые заведомо для этого не подходят. Ведь не всегда необходима самая высокая квалификация

или какое-либо другое качество в стадии его высшего развития. Составление Портрета Продавца помогает сотруднику определить, что необходимо изменить и усовершенствовать в своих личностных или профессиональных качествах для более успешного достижения определенной группы клиентов.

Если мы выделяем и описываем характеристики продавца, то мы, однозначно, должны прописать качества хорошего продавца.

Затем, важно определить, на какой стадии развития находится то или иное качество у каждого сотрудника, т.е. понять, с чего начнем развитие. Советую учесть важное правило: не начинать с самых трудных, закоренелых качеств, устоявшихся в человеке с давних пор. Начинать с тех, которые еще не настолько стары и прочны. Когда человек почувствует доверие к вашей помощи и увидит её результативность, он позволит справиться и с другими, более сложными и мешающими работе качествами.

Когда мы говорим об особенностях работы сотрудников, о возможностях их развития, зачастую, примеры качественной работы и способы развития продаж мы можем увидеть и у нас в организации.

Так, при проведении диагностики в одной компании, мы увидели, что в период наступления кризиса произошел значительный спад по компании в целом, а в одном из подразделений спад был, но не такой значительный.

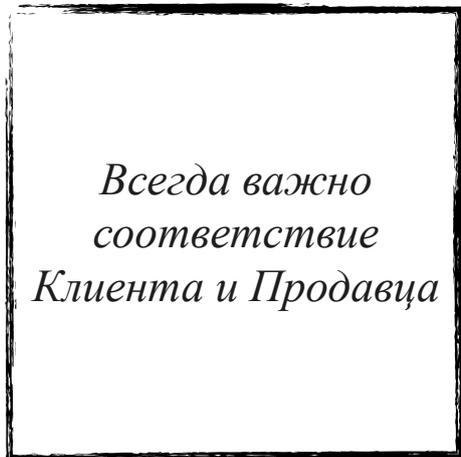
*Портрет Клиента
позволит
сотруднику
психологически
быть более
сосредоточенным*

Мы проанализировали работу данного подразделения. Выяснилось, что данное подразделение, осуществляя продажи, ставило перед собой целью не просто достижение других компаний, а максимальное насыщение собственной продукцией уже привлеченных клиентов. Это дало просто феноменальный результат. Этот подход мы предложили внедрить и в других подразделениях.

Важно, также, обращать внимание на то, что не все, и не всегда совершается согласно логике.

Профессор Каннеман в 2002 году получил нобелевскую премию за то, что смог доказать следующее: люди в период кризиса совершают действия не согласно здравой логике, а согласно собственным ощущениям и чувствам. При этом, так поступают даже выпускники математических ВУЗов, у которых, логика, казалось бы, должна превалировать над эмоциями.

В значительной степени продажи связаны с психологией именно самого продавца, а не его клиента. Поэтому для нас очень важно работать над созданием правильного *психологического климата* сотрудников.



Почему я так уверен в том, что возможно развить любого сотрудника? Если обратиться к опыту великого оратора древней Греции Демосфена (а он, как говорит история, был косноязычен, его тело передергивала судорога), то мы можем увидеть, как его регулярные тренировки по развитию способностей дали невероятные результаты. Почему это стало возможно? Потому что человек занялся самосовершенствованием не как разовым действием, а как процессом,

который изменил всю его жизнь.

Мне довелось работать с сотрудником, который имел весьма низкие показатели продаж, но, благодаря целеустремленности и настойчивости, он превзошел многих более талантливых сотрудников.

- **ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ.**

Одна из наиболее действенных составляющих нашего курса заключается в том, что мы не просто повышаем профессионализм, а достигаем реальных целей. В самом начале курса мы определяем индивидуальные цели для каждого участника и достигаем их. Мы учимся быть более сфокусированными на цели, учимся определять действительно достижимые цели, включая такие, над которыми надо серьезно потрудиться и изменить ряд принципиальных подходов в работе. Умение правильно ставить краткосрочные цели позволяет достигнуть невероятно высоких результатов.

- **МОТИВАЦИЯ.**

Сможете ли вы достигнуть высоких результатов в долгосрочной перспективе, если не умеет выстраивать мотивацию? Скорее всего, нет. Чтобы достичь реально высоких результатов, необходимо формировать у коллектива устойчивое желание работать, развиваться, двигаться вперед... Мы должны сами увидеть, насколько далеко готовы идти с нами люди, насколько они мотивированы, и речь идет не только о величине «приза», но

и о реальных трудностях, реальном времени, необходимом для получения желаемого результата. Известно, что наиболее амбициозные сотрудники (а такие способны сдвигать горы и помогать развивать бизнес) не способны работать без серьезных мотиваций. Здесь важны не только единичные средства, но весь комплекс мер.

Работая с одним из менеджеров, мы столкнулись со следующей проблемой: он работал примерно с 20-ю компаниями, и эта работа занимала все его время. Сотрудник был весьма успешный, но развиваться дальше просто не мог.

Я попросил его выписать названия 5-ти лучших клиентов. Затем я попросил написать названия компаний, которые занимают его время, но являются для него менее интересными, и, с большей вероятностью, он отдал бы именно их. Далее, я предложил написать ему 10 компаний, которые он хотел бы привлечь в качестве новых клиентов. Когда он увидел, что при таком раскладе сможет приобрести гораздо большее, его желание работать с новыми компаниями было подогрето.

*Важно, также,
обращать внимание
на то, что не всё, и
не всегда
совершается
сообразно логике*

Это действительно очень непросто - расстаться с привычным образом мышления и стереотипом выполнения своей работы, особенно, если достигнуты определенные результаты. Поэтому менеджерам при изменении формата их работы просто необходима *помощь руководителя.*

В одной книге я прочитал историю, рассказанную инструктором американских военных летчиков во Вьетнаме. Он рассказал, что значительная часть летчиков, самолеты которых были подбиты, не воспользовались катапультной, но не по причине того, что не могли, а по причине того, что страх перед неизвестностью был больше, чем ужасная реальность.

Таким образом, можно смело утверждать, что, если даже тренированные военные лётчики, люди далеко не из трусливых, в сложной ситуации поступают нелогично, то очевидно, что и нашим сотрудникам необходима помощь в принятии новых радикальных решений и поддержании реформ.

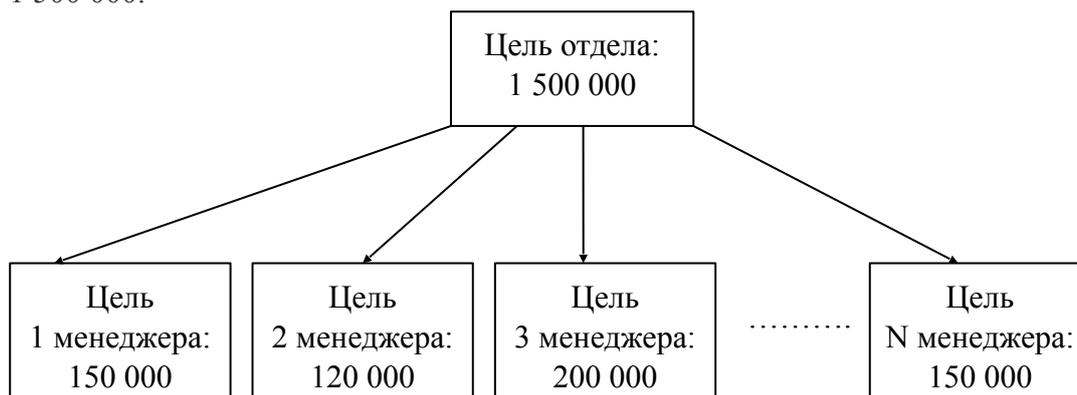
• ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

Как мы видим, исходя из предыдущего материала, профессионализм требует *планомерного развития.* Как нам планировать это развитие?

ПРИНЦИПЫ РАЗВИТИЯ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРОВ

Мы определяем цель отдела в целом, **распределяем её между менеджерами** и двигаемся к ней. Цель должна быть определяемая и измерима.

Предположим, что отдел имел возможность выйти на сумму в 1 000 000. А мы планируем, что с помощью нашей программы они выйдут на 1 500 000.



Когда мы говорим о цели, то говорим не о той цели X, к которой вы придете сами по себе, а о цели, которая предполагает приращение Y. Результат, к которому мы стремимся, выглядит следующим образом:

$$Z = X + Y.$$

Мы работаем над приращением Y. Это материальная цель.

Теперь перейдем к тому, **как мы можем добиться этого результата.**

Нам надо определить, какие качества необходимо развить в сотруднике, чтобы он достиг более высокого результата. У каждого сотрудника эти качества индивидуальны. Далее, мы работаем над ними в течение 12 месяцев, т.е. развиваем их.

Какие требования мы предъявляем к профессиональному продавцу? Он должен быть инициативным, уметь эффективно распоряжаться своим временем, ставить цели и достигать их, поддерживать отношения и с коллективом и с клиентами. Эти характеристики являются ключевыми качествами. Чем больше ведущий специалист будет развивать эти качества, тем **большой вклад** он внесет в развитие компании, ведь так?

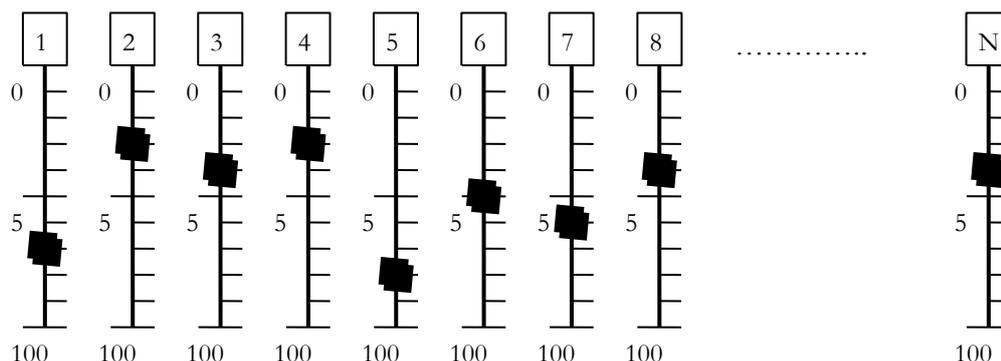
Наша технология позволяет определить то, что на самом деле необходимо менеджеру для развития его деловых качеств.

Проходя вместе с ним этот курс, этап за этапом, мы позволяем ему самому вынести оценку, посмотрев на себя сквозь призму наших тестов.

ПРИМЕР КАЧЕСТВ, КОТОРЫМИ ДОЛЖЕН ОБЛАДАТЬ МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ

1. Презентабельный внешний вид
2. Коммуникативная (социальная) компетентность - это не только способность общаться с людьми, а целый набор личных умений, необходимых настоящему продавцу:
 - умение слушать и слышать других;
 - умение встать на место партнера, увидеть ситуацию его глазами;
 - умение вызвать доверие у окружающих, расположить к себе;
 - умение говорить так, чтобы тебя с удовольствием слушали и понимали;
 - умение аргументировать свою точку зрения;
 - умение сохранять и поддерживать контакт с человеком не только, когда все в порядке, но и в ситуации напряжения, конфликта;
 - умение строить диалог;
 - умение вести телефонные переговоры.
3. Уверенность в себе, как основа адекватной самооценки
4. Энергичность
5. Настойчивость
6. Чувство юмора
7. Стрессоустойчивость
8. Гибкость
9. Организованность
10. Хорошая реакция
11. Творческий подход в решении поставленных задач
12. Смелость и находчивость
13. Профессионализм в предметной области и широкий кругозор
14. Элементарные психологические знания и навыки

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КАЧЕСТВ МЕНЕДЖЕРА



Мы определяем качества, которыми должен обладать менеджер. Мы помогаем ему дать себе оценку по тому или иному параметру с помощью десятибалльной шкалы. Получив эту оценку, мы отбираем наиболее важные и исправимые качества для начала работы.

Далее, мы начинаем *тренировать* его, как спортсмена. Мы считаем, что деловые качества, так же, как и мышцы, нуждаются в тренировке. Результатом простых и не занимающих много времени тренировок является натренированный специалист.

Здесь работает тот же принцип, что и при физических тренировках.

Развитие происходит только тогда, когда человек начинает делать больше того, что он делал раньше, причем делать это регулярно, в течение определенного периода времени. Что касается развития деловых качеств, существует много возможностей практиковаться и тренировать эти «мышцы» каждый день в обычных рабочих ситуациях.

Когда, хоть и малыми шагами, но двигаешься прямо к цели, то, неизбежно, происходят улучшения. Человек, начавший заниматься спортом 2-3 раза в неделю, вскоре оказывается в лучшей физической форме, чем был ранее. И не важно, согласны с этим его мышцы или нет.



Наша программа позволяет определить, **какие именно качества необходимо развивать в первую очередь, а какие позже.** Это позволяет установить и сохранить хороший баланс в работе. Для определения проблемных узлов мы используем систему нормирования, которая

позволяет: *Определить нормы* выработки для сотрудников и требовать выполнения определенных объемов не «работ», а продаж!!!!

Выявить, в каком конкретно участке работы происходят сбои.

ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ

Не торопитесь решить все задачи сразу. Это не даст высокого результата.

Нужно донести каждую часть. Далее - показать. Потом - потренироваться.

Хорошее обучение делится на три этапа:

1. Общее представление, о чем будет материал, можно с некоторыми подробностями.
2. Детальное прохождение.
3. Подведение итогов и еще раз краткое прохождение всего материала.

Работайте на качество, а не на скорость.

Не стоит принуждать сотрудников, если они не хотят тренироваться, особенно сотрудников со стажем, они зачастую представляют собой людей с амбициями и устоявшимися привычками. Вначале пусть делают то, что они выберут сами. Со временем они тоже втянутся. Найдите то, что будет их мотивировать. Один из сильнейших мотиваторов - план продаж, выполнение которого контролируется.

Не старайтесь исправить все ошибки одновременно. Начните с самых простых. Дайте менеджерам время на исправление. Если они не хотят так делать или недостаточно прислушиваются, дайте им возможность ошибиться, ведь у вас целый год впереди.

Не ломайте людей, не подминайте их сознание и творческий подход к делу. Пусть они пробуют. Тогда они смогут оценить, где они ошиблись, и станут больше прислушиваться к Вам.

В значительной степени продажи связаны с психологией именно самого продавца

На каждой встрече возвращайтесь к ПИК, целям и задачам. Записывайте в свой материал то, о чем Вы договариваетесь с сотрудниками, и планомерно ведите их по своим заметкам. Ключ к успеху - обязательная проверка.

Наша задача состоит в том, чтобы добиться *высоких результатов* и привести менеджеров к приблизительно одинаково высокому показателю.

КАК НАЧИНАТЬ ПРОГРАММУ С СОТРУДНИКАМИ

1. Говорим о структуре работы. Разъясняем график работ и этапы.
2. Разъясняем принцип развития деловых качеств. Проводим тренировку. Используем принципы, которые есть в презентации.
3. Даем тему 1 и технологию в целом.
4. Проводим тренинг «Определение Портрета Идеального Клиента (ПИК)».

Важно вывести результаты менеджеров к сравнительно одинаковому высокому показателю

5. Проводим тренинг «Назначение встречи».

6. Даем задачу на определение ПИК и отбираем определенное количество компаний, ему соответствующих.

7. Даем систему отчетности. Компании, соответствующие ПИК, должны быть занесены в предложенную форму. Форма может быть видоизменена с учетом специфики клиентов, но не в первых 5 графах, т.к. они являются определяющими.

8. Назначаем встречу с сотрудниками через 3-5 дней.

9. Прочитываем тему 1 три раза.

10. Руководителю ОП: Необходимо быть вовлеченным в процесс развития продаж. Ваше участие в развитии менеджеров нельзя переоценить.

ПОСТАНОВКА ГОДОВЫХ ЦЕЛЕЙ

При постановке годовых целей важно соблюдать следующие правила:

1. Цель должна быть измерима.
2. Цель должна иметь конкретные сроки.
3. Если цель психологически трудно воспринимается или она значительна по своей величине, лучше разбить её на более мелкие части. Например, годовую цель лучше разбить на поквартальные или месячные цели.

Поставьте годовые цели **по каждому менеджеру** с помощью следующей таблицы:

Заметки

| № | | Описание | 1 год | 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. |
|----|--------------------------|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1 | Обслуживание клиентов | <i>В настоящее время</i> | | | | | |
| 2 | Средний клиент (выручка) | | | | | | |
| 3 | Существующий оборот | | | | | | |
| 4 | Всего | <i>Надо достигнуть за год</i> | | | | | |
| 5 | Необходимо прирастить | | | | | | |
| 6 | Наработать клиентов | | | | | | |
| 7 | Сделки | <i>Мы предполагаем, что из _____ подписанных договоров начинают работать _____</i> | | | | | |
| 8 | Встречи | <i>На встречу идет каждый _____ клиент из списка «обзвона»</i> | | | | | |
| 9 | Обзвон | <i>_____ звонков, _____ встреч</i> | | | | | |
| 10 | Выборка клиентов | <i>Из _____ клиентов _____ подходит под ПИК</i> | | | | | |

Руководитель отдела продаж:

| Направления деятельности | Нагрузка в данном направлении в % за месяц | Желаемая нагрузка в % |
|--|--|-----------------------|
| Административные задачи | | |
| Контроль выполнения задач сотрудниками | | |
| Стратегическое планирование | | |
| Обучение/тренировка сотрудников | | |
| Личные продажи | | |
| Другие функции | | |

ЗАДАНИЕ К СЛЕДУЮЩЕЙ ВСТРЕЧЕ:

- Провести диагностику работы сотрудников.
- Изучить первую тему по материалу руководителя и сотрудника
- Подготовить пример Портрета Идеального Клиента
- Быть готовым дать тему по сегментации

Заметки

Что вы вынесли для себя при прочтении данной темы?

Что вы измените в своей работе, исходя из той информации, которую вы получили при прочтении данной темы?

Опишите, пожалуйста:

Что является, по вашему мнению, основным препятствием в развитии вашей работы, исходя из пройденной темы?

Какие меры могут повысить вашу эффективность?
