

УПРАВЛЕНИЕ
СБЫТОМ

ЖУРНАЛ О ТОМ, КАК ПРОДАВАТЬ БОЛЬШЕ

Издательский дом «Имидж-Медиа»**Главный редактор:**Тимур Асланов
aslanov@image-media.ru**Выпускающий редактор:**Татьяна Викторова
editor.sellings@gmail.com**Отдел рекламы:**

reklama@image-media.ru

PR-менеджер:Ирина Тарасова
event@image-media.ru**Отдел подписки:**Светлана Зотова
klient@supersales.ru**Отдел доставки:**Лилия Золотдинова
jurnal@image-media.ru**Экономико-правовое обеспечение:**

Наталья Культина

Верстка:

Максим Голубцов

Корректор:

Инна Назарова

Адрес редакции:127018, г. Москва, ул. Полковая,
дом 3, стр. 6, каб. 305
Тел.: (495) 540-52-76**Подписные индексы:**12644 по каталогу «Урал-Пресс»
ПР856 по каталогу «Почта
России»
Ф12644 по каталогу
«Объединенный каталог
Пресса России»

В случае возникновения проблем с доставкой издания просьба немедленно сообщать на e-mail: dostavka@image-media.ru или по телефону (495) 540-52-76

Формат 210x283.

Подписано в печать 27.01.2020 г.

Отпечатано в ИП Дрихель.

Тираж 5 000 экз.

Распространяется только по подписке.

Территория распространения:Российская Федерация, Украина,
Белоруссия, Казахстан,
страны Балтии

Многие руководители отделов продаж сталкиваются с проблемой низкой продуктивности сотрудников. Чаще всего эту проблему пытаются решить путем проведения различных тренингов, но всегда ли это приводит к ожидаемому результату? Увы, но не всегда. Как понять, чему и каким образом нужно учить менеджеров по продажам? Как провести диагностику потребностей в обучении в отделе продаж? На эти вопросы сегодня в номере ответит бизнес-тренер по продажам, представитель TRACOM © Group в России Юрий Неверов.

Как сплотить команду продавцов и для чего это нужно делать? Каким образом ставить задачи перед сотрудниками отдела продаж, чтобы они были выполнены качественно и своевременно? Должен ли руководитель отдела сбыта продавать сам и почему? Ответы на эти и многие другие вопросы управления продажами сегодня дадут эксперты нашего журнала. Успешных продаж!



ТИМУР АСЛАНОВ,
ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Уважаемые читатели нашего журнала, руководители отделов продаж и сбытовых подразделений! Если вы хотите поделиться своим опытом по тем или иным вопросам, связанным с управлением сбытом, стать одним из экспертов нашего журнала, присылайте свои предложения, темы, комментарии, вопросы или статьи на адрес: editor.sellings@gmail.com.

Перепечатка материалов без письменного согласия и ссылки на «Управление сбытом» запрещена. Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов. Все рекламируемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации. Ответственность за содержание рекламы несет рекламодатель.

Журнал зарегистрирован Министерством Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ № ФС-77-21714 от 07.10.2007 г.

Юрий Неверов

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ПРОДАЖ

**КАК ПРОВЕСТИ ДИАГНОСТИКУ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ОБУЧЕНИИ
В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ?**

6

Олег Бусыгин

ПЕРСОНАЛ ПРОДАЖ

КАК СПЛОТИТЬ ЛУЧШИХ: КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ В ПРОДАЖАХ

13

Анна Либер

ПЕРСОНАЛ ПРОДАЖ

**ТИМБИЛДИНГ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА ПРОДАЖ:
КОГДА НА ПОЛЬЗУ, А КОГДА – ВО ВРЕД?**

22

Юлия Трус

ТЕЗИСНО О ГЛАВНОМ

**КАК ПОДГОТОВИТЬ МЕНЕДЖЕРОВ К ОБЗВОНУ КЛИЕНТОВ
ДЛЯ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА?**

24

Александра Веретено

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**КАК СТАВИТЬ ЗАДАЧИ ПЕРЕД СОТРУДНИКАМИ ОТДЕЛА СБЫТА,
ЧТОБЫ ДОБИТЬСЯ ИХ КАЧЕСТВЕННОГО И СВОЕВРЕМЕННОГО
ВЫПОЛНЕНИЯ?**

26

Юлия Коротченко

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

КАК УВЕЛИЧИТЬ ОБЪЕМЫ ПРОДАЖ

31

Александр Чижов

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**ОШИБКИ ВНЕДРЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ CRM
В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ**

34

<i>Лариса Федорова</i>	ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	40
КАКОЙ ДОЛЖНА БЫТЬ КЛИЕНТСКАЯ БАЗА?		
<i>Владимир Якуба</i>	ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	45
САМОМОТИВАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА СБЫТА		
<i>Татьяна Дроздова</i>	ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	50
ДОЛЖЕН ЛИ РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ ПРОДАВАТЬ?		
<i>Дарья Кожевникова</i>	ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	53
НА ЧЕМ БАЗИРУЕТСЯ ВЛАСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ?		
<i>Анастасия Будникова</i>	ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	56
ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ		
<i>Марика Хлуд</i>	ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	60
ФОРМИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В МЕДИЦИНСКОМ ЦЕНТРЕ		
	МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ПРОДАЖ	64
ПРИЧИНЫ НИЗКОЙ ПРОДУКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОТДЕЛА ПРОДАЖ		
	УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ	82
ВАЖНЫЕ НЮАНСЫ УДЕРЖАНИЯ КЛИЕНТОВ		
<i>Юлия Пушонина</i>	ТЕНДЕНЦИИ	91
КТО В ДОМЕ ХОЗЯИН, ИЛИ ТЕНДЕНЦИИ НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ОТДЕЛ ПРОДАЖ		

КАК ПРОВЕСТИ ДИАГНОСТИКУ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ОБУЧЕНИИ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ?

Юрий Неверов

Продажи бывают разными, эта статья — о консультативных продажах, которыми являются почти все B2B-продажи, а также «сложные» B2C-продажи — недвижимость, автомобили, медицинские и lifestyle-услуги, обучение, наконец, да и многое другое, где надо поговорить, чтобы продать. Принципы, впрочем, применимы и к транзакционным продажам, и к «быстрым консультативным», где действует обычно схема «питчинга», и к стратегическим, только требуемые навыки надо откорректировать.

Прежде чем мы для себя ответим на вопрос «как», давайте ответим на вопрос, надо ли вообще отдел продаж (ОП) учить. А для этого ответим на вопрос «зачем», связав обучение с целями организации.

Если немного упростить, процесс продаж — это то, что и как говорит, слушает и пишет продавец, а это, в свою очередь, является отражением привычной модели поведения, знаний, умений и навыков этого самого продавца. Если продавец коммуницирует эффективно, он много продает и перевыполняет план, зарабатывает много денег для себя и для компании, мы его называем хорошим продавцом. По сути, вся система обучения должна быть настроена на то, чтобы всех продавцов превратить в хороших. С коррекцией на ролевые модели, конечно же.

Основные цели работы отдела продаж:

1. Выполнение плана по выручке — это, в основном, делается за счет повышения конверсии, количества обрабатываемых лидов, повышения LTV (в простом случае — путем повышения среднего чека).
2. Выполнение плана по марже (продавая дороже, без скидок, с меньшими отсрочками, продавая «правильные» продукты, используя апсейл и кросс-сейл).
3. Повышение эффективности использования ресурсов, в первую очередь, расходов на маркетинг.

О чем часто забывают (а это очень важно для результатов компании!):

1. Предоставление обратной связи (ОС) маркомам (специалистам

по маркетинговым коммуникациям), чтобы те могли корректировать методы привлечения клиентов — для этого должен быть отлично «прокачан» навык задавания вопросов клиентам и налажена связь ОП с отделом маркетинга (ОМ).

2. Предоставление поддержки и сервиса клиентам, даже уже купившим, чтобы обеспечивать удовлетворенность, а как следствие, повторные покупки и привлечение новых клиентов по рекомендациям («сарафан», NPS).

МЕНЮ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛОВ ПРОДАЖ

Для достижения перечисленных целей продавцов необходимы знания, умения и навыки (ЗУН), которые можно условно классифицировать следующим образом (не всем сотрудникам нужно все перечисленное!):

1. Основные предметные знания («жесткие навыки», в основном, специфические для компании):

ВСЯ СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ ДОЛЖНА БЫТЬ НАСТРОЕНА НА ТО, ЧТОБЫ ВСЕХ ПРОДАВЦОВ ПРЕВРАТИТЬ В ХОРОШИХ. С КОРРЕКЦИЕЙ НА РОЛЕВЫЕ МОДЕЛИ, КОНЕЧНО ЖЕ.



ЮРИЙ НЕВЕРОВ

Бизнес-тренер по продажам, переговорам, закупкам, управленческим компетенциям. Является представителем TRACOM © Group в России (один из крупнейших в мире тренинг-провайдеров, создатель СОЦИАЛЬНЫХ СТИЛЕЙ). Ведет тренинги с 1999, как основной вид деятельности – с 2017, до этого более 20 лет профессионально занимался продажами, закупками, производством в должностях от продавца до генерального директора крупной компании на рынках информационных технологий, FMCG (non-food), розничной торговли. Три образования, включая Executive MBA (Бельгия) и MBA в HR.
<http://neverov.su>

- a) продукт и его применение (технические знания, навыки, навыки получения помощи от коллег, для которых применение продукта компании – будь то товар или услуга – является основным профильным предметом);
 - b) знание рынка, клиентов, конкурентов, сопутствующих, дополняющих, альтернативных товаров и технологий;
 - c) процедуры компании и клиентов – как работать с информационными системами (ERP, CRM и другими) и каналами коммуникаций, кому относить счета, кто делает сверки, где взять стандартные формы договоров и с кем сделать и согласовать нестандартные, к кому обратиться за просчетом сложного технического решения, и т. п.;
 - d) навык работы с программами, необходимыми для работы, – офисный софт, специальный софт, браузеры, мессенджеры, программы-каталоги, специфические для разных продуктов, и другие.
2. Навыки продаж:
 - a) методика консультативных продаж:
 - самонастройка и внутренний диалог;
 - планирование продаж и продающих взаимодействий;
 - квалификация клиента;
 - установка доверительного контакта;
 - исследование и создание потребности (задание правильных вопросов и слушание/восприятие ответов);
 - презентация решения/продукта;
 - закрытие сделки;
 - работа с возражениями;
 - постпродажная поддержка и клиентский сервис;
 - b) проведение коммерческих переговоров (как минимум должны быть навыки проведения «партнерских» или «принципиальных» переговоров и навыки распознавания и сопротивления «жестким» методикам);
 - c) создание и проведение презентаций, публичные выступления (структуризация данных и идей, навыки подачи материала – движения, жесты, голос, зрительный контакт, ответы на сложные и каверзные вопросы);
 - d) клиентский сервис (состояния клиентов и работа с ними, понятие зоны безразличия и много чего еще, например, как сказать «нет», чтобы сохранить конструктивные и добрые отношения);
3. Общие навыки, относящиеся к «гибким»:
 - a) аналитические, логические, цифровые навыки;
 - b) коммуникационные навыки (здесь большой выбор, но обязательно должна присутствовать какая-нибудь типология клиентов, например, СОЦИАЛЬНЫЕ СТИЛИ® от TRACOM® или альтернатива, например, DiSC®);
 - c) финансы для нефинансовых менеджеров (чтобы самостоятельно оценить перспективы сотрудничества и целесообразности предоставления кредитов, вероятности получения клиентом финансирования из банков или от инвесторов);
 - d) эмоциональный интеллект (в идеале, чтобы курс был построен на поведенческой модели, а не просто абстрактные нарисованные рожицы, в этой дисциплине – рекордный процент ерунды, которую вам предложат провайдеры);
 - e) стрессоустойчивость;
 - f) проектный менеджмент;
 - g) управление временем (time management);

**ВАЖНО ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ
СФОРМИРОВАТЬ ИСХОДЯ ИЗ ИМЕННО ВАШИХ
ПОТРЕБНОСТЕЙ.**

ПРОДАЖИ НА СЕГОДНЯ – ЭТО, К СЧАСТЬЮ
ИЛИ К СОЖАЛЕНИЮ, НЕ ТОЛЬКО ТЕХНОЛОГИЯ,
НО И ИСКУССТВО.

- h) критическое мышление (fact-based thinking);
- i) кросс-функциональное взаимодействие (много пересечений с клиентским сервисом, можно давать вместе);
- j) кросс-культурное взаимодействие (если клиенты из разных стран);
- к) творческое (креативное) мышление, оно же «организационная ловкость».

Когда мы вспомним про руководителей/начальников отделов продаж (РОП/НОП, дальше всех начальников будем называть РОПами), коммерческих директоров и директоров по продажам, для них добавятся еще компетенции управления продажами, состоящие из следующих дисциплин:

1. Прогнозирование, планирование, анализ отчетности.
2. Ежедневный менеджмент продаж (по инструкциям, по целям, по ценностям) – основа бизнес-процессов, исполняемых РОПом.
3. Элементы организационной психологии (со времен СССР еще давались как социальная психология) – предмет, работающий с психологией труда и лидерства, изучающий взаимодействие в рабочих коллективах; как раз там изучаются, например, стили руководства

и связь их с поведенческими стилями и ситуативными потребностями, сюда же отнесем и элементы инженерной психологии – область знаний, связанная с взаимодействием человека с компьютерами и с принятием решений в условиях ограничения времени и количества/качества информации.

4. Управление людьми:

- a) найм;
- b) оценка;
- c) постановка задач и контроль;
- d) делегирование;
- e) предоставление развивающей обратной связи.

5. Мотивация:

- a) нематериальная – методики создания развивающей среды, в которой люди выкладываются по максимуму еще до того, как заходит речь о деньгах;
- b) материальная – в отделах продаж, в отличие от остальных, материальная мотивация на основе достижения целей работает прекрасно, не для всех категорий продавцов, разумеется (см. мою статью о мотивации в январском номере).

6. Развитие сотрудников на рабочем месте (наставничество, коучинг) – эффективная методика поддержания и совершенствования навыков сотрудников.

7. Основы организационной структуры – науки о том, как правильно связать бизнес-процессы с людьми и как их эффективно организовать в административные единицы для максимизации эффективности управления.

Есть еще много навыков, которые в разных ситуациях могут оказаться полезными. В этом списке – главное и самое базовое, зато здесь тот набор, которого хватит 99% продавцов и их начальников. Важно профиль компетенций (который может быть отражен в должностных инструкциях) сформировать исходя из именно ваших потребностей. Как это сделать, выходит за рамки даже очень большой статьи, здесь требуется определенная квалификация, связанная с построением и оптимизацией бизнес-процессов. Зачастую для выполнения этой работы проще нанять консультанта. В результате проделанной работы то, что должен знать и уметь каждый сотрудник именно в вашей организации, должно быть отражено в профиле компетенции (определяемом функциональной схемой предприятия), который, в свою очередь, должен найти отражение в должностной инструкции сотрудника.

Информация о многом из вышеперечисленного будет вполне органичной частью Книги продаж, которая намного повышает способность организации делиться знаниями внутри и быстро адаптировать новых коллег.

Часто у клиентов возникают вопросы, почему нельзя продажи алгоритмизировать? Возможно, в будущем искусственный интеллект сможет освоить существенную часть функционала продавца, но сейчас расписать скрипты, даже очень хорошие, – это слишком мало. Все мы вполне «сыты» звонками из банков, инвестиционных фондов, спортивных клубов, клиник и компаний других профилей: «Здравствуйте, Юрий, у вас есть несколько минут? Я представляю компанию...». Скрипты работают только тогда,

В ОЧНОМ ФОРМАТЕ ОБЫЧНО ОСВАИВАЮТСЯ
НАВЫКИ ПРОДАЖ И ПЕРЕГОВОРОВ, ПУБЛИЧНЫХ
ВЫСТУПЛЕНИЙ И ЭМОЦИОНАЛЬНОГО
ИНТЕЛЛЕКТА.

когда люди в отделе продаж понимают, как они работают, почему надо говорить так или иначе. И когда они осознанно и умело задают вопросы. Тогда, конечно же, эти самые вербальные модули (слово «скрипт» в русском языке себя, похоже, уже окончательно дискредитировало) звучат естественно, создают доверие и возможность продажи. Люди работают с людьми, и продажи на сегодня – это, к счастью или к сожалению (не будем по этому поводу рефлексировать, примем как факт), не только технология, но и искусство. И отработываемый навык, точней, набор коммуникационно-ментальных навыков.

В зависимости от функционала сотрудника подбирается нужный набор навыков из перечисленных, он подлежит оценке и развитию.

ДИАГНОСТИКА

Профиль компетенций для каждого сотрудника прописан и, конечно же, отличается для коммерческого директора, директора по продажам, для РОПов, для самых квалифицированных продавцов – тех, кто превращает «подогретые» лиды в прекрасных клиентов, для «фермеров», которые обслуживают стабильных клиентов, для «звонарей», превращающих «проспектов» (те компании, которые, как мы подозреваем, могли бы стать нашими клиентами) в «лиды» (выразившие намерение как минимум обсудить возможность покупки), аналитиков, генерирующих списки «проспектов» для «звонарей», прогнозирующих и анализирующих результативность и эффективность различных видов деятельности, а также представителей прочих ролей в ОП. Как проверить существующего или вновь приходящего человека на соответствие этому профилю компетенций?

Основные доступные нам способы:

- Интервью силами HRa или директора по продажам;

- Интервью с помощью привлеченных экспертов;
- Ролевые игры и симуляции;
- Тесты, интерпретируемые самостоятельно;
- Тесты, проведенные и обработанные силами провайдеров.

У всех этих способов свои сценарии применения, определяемые в первую очередь квалификацией внутренних специалистов.

В сети, конечно же, огромное количество разных тестов, бесплатных и очень даже платных, профессиональных и не очень (к сожалению, связи между платностью и профессионализмом установить не всегда получается). Из того, что точно работает, хотелось бы отметить навыковые тесты Hogan и психометрические SHL-тесты. Дорого, конечно, но это то, чем пользуется прогрессивный мир. По межличностным навыкам прекрасно работают тесты от провайдеров соответствующих методик.

За тестом по навыкам консультативных продаж можно обратиться непосредственно к автору статьи (контакты есть на сайте).

Важно понимать одну вещь – если вы еще ничему и никогда не учили сотрудников своего ОП, можно пообщаться с ними про их опыт обучения, после чего почти наверняка совершенно спокойно пропустить стадию оценки и достоверно считать, что у всех навыки неудовлетворительны. У нас этому всему не учат в школах и университетах, и ничтожно малое количество компаний внедряет комплексную систему обучения для сотрудников.

С дальнейшей оценкой выбранных для развития навыков поможет провайдер, выбранный для обуче-

ния этим навыкам, – у многих есть услуга, которая называется «центр оценки» или «ассесмент», или как-то похоже. Спросите провайдера, внутреннего и внешнего.

Дальше все просто – есть профиль, отражающий желаемое положение дел, есть фактическое положение, между ними есть разрыв, а то и целая пропасть (gap). Где разрыв большой, планируем обучение, причем чем важнее для результата навык и больше разрыв, тем раньше планируем обучение. Какое? Как выбрать? Читайте дальше!

КЛАССИФИКАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ

Обучение может проводиться очень разное, здесь приведена классификация с краткими перечислениями плюсов и минусов.

МЕТОД ПОДАЧИ

По тому способу, которым информация попадает в головы слушателей, обучение бывает:

- очное;
- онлайн;
- смешанный формат (blended);
- непрерывное обучение.

Основное преимущество очного формата – возможность немедленной и «прозрачной» корректирующей обратной связи от преподавателя/тренера. Максимальная интенсивность и результативность. Формат на сегодня не имеет альтернативы для первичного освоения «гибких» навыков. В очном формате обычно осваиваются навыки продаж и переговоров, публичных выступлений и эмоционального интеллекта. Недостатков два:

НЕПРЕРЫВНОЕ ОБУЧЕНИЕ – ЭТО ДОПОЛНЕНИЕ
К ОСТАЛЬНЫМ ФОРМАТАМ, ФАСИЛИТИРУЕМОЕ
ВНУТРЕННИМИ ТРЕНЕРАМИ ИЛИ
НАЧАЛЬНИКАМИ ОП.

ФУНДАМЕНТАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ – ЭТО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ УНИВЕРСИТЕТСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ, МБА ИЛИ ЧТО-ТО ПОХОЖЕЕ ИЗ ДРУГИХ ОБЛАСТЕЙ ЗНАНИЙ.

первый – это очень высокая цена, и второй – это либо отрыв обучаемых от производства, либо обучение в нерабочее время и возникающие в связи с этим сверхурочные.

Онлайн отлично подходит для освоения «жестких» навыков. Основной плюс – это доступность во всех смыслах, как по времени и месту обучения (хоть в метро по дороге на работу и домой), так и по цене (на порядок, а то и на два порядка дешевле очного обучения). Минус – отсутствие оперативной обратной связи. Мы можем дать знания, но не умения, что означает, что «гибкие» навыки таким методом не проработать.

Смешанный формат подразумевает небольшую (но самую главную) часть обучения очно, и много дополнительных занятий онлайн. Соответственно, получается дешевле, чем полностью очный формат, и эффективнее, чем полностью онлайн. Часто для организации обучения используют корпоративные LMS (система управления обучением) или LMS от провайдера.

Непрерывное обучение – это дополнение к остальным форматам, фасилитируемое внутренними тренерами или начальниками ОП. В идеале включает в себя составление плана обучения, включающего

чтение литературы и просмотр видео, повторение разделов очного обучения и, главное, отработку отдельных инструментов и приемов в формате деловых игр и имитаций один-два раза в неделю.

Идеальное сочетание – это непрерывное обучение, дополняемое и усиливаемое смешанным (blended) форматом от внешних провайдеров. Такой микс позволяет добиваться фантастических результатов.

***Интересное наблюдение.** По-настоящему хороших (результативных) тренеров по продажам и переговорам очень, очень мало. Причем «прокачка» тренера подразумевает отличные навыки этих самых продаж и переговоров, что дает тренеру возможность продавать себя дорого и по предоплате. Хорошие тренеры по продажам за день тренинга берут больше, чем средний штатный тренер зарабатывает за месяц. Как следствие, как только (точней, «если») штатный тренер переходит определенную ступень профессионализма в предметной области продаж (все-таки «учить продажам» и «продавать» – это разные компетенции и разная мотивация), он переходит во фриланс, в тренинговую компанию, или организывает свою. По мнению автора статьи, этого уже достаточно для того, чтобы важнейшие тренинги продавцов заказывать у внешних*

провайдеров – тут как раз тот случай, когда цена определяет качество. Логика простейшая – «Если тренер не может продать свой тренинг, то чему он сможет научить ваших продавцов?»

ФОРМАЛИЗАЦИЯ И ГЛУБИНА

По глубине проработки материала и уровню признания результатов обучения можно выделить три ступени:

- фундаментальное;
- самостоятельное;
- краткосрочное.

Фундаментальное образование – это дополнительное университетское образование, МБА или что-то похожее из других областей знаний. Характеризуется сотнями и тысячами предметных часов, престижным дипломом, глубокими знаниями в предметных областях.

Самостоятельное обучение – чтение книг (в том числе Книги продаж), прохождение онлайн-курсов, просмотр видео и прослушивание подкастов, обычно не дает никаких сертификатов и дипломов, не предполагает обязательной обратной связи от преподавателей, зато доступность метода максимальная, хоть и нуждается во внутренней мотивации.

Краткосрочное обучение – это обычно тренинги, деловые игры, симуляции. Очень эффективно (относительно затрачиваемого времени) и практично прорабатывают определенную область знаний, формируют умения, которые меняют организационное поведение и которые, при наличии соответствующей работы, можно перевести в навык. Обычно является выжимкой самой применимой на практике теории, подтвержденной опытом, квинтэссенцией знаний, которые в рамках МБА-курса заняли бы в 50 раз больше времени. Как пример – двухдневная программа консультативных продаж с пост-тренинговой поддержкой и усилением или про-

КРАТКОСРОЧНОЕ ОБУЧЕНИЕ – ЭТО ОБЫЧНО ТРЕНИНГИ, ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ, СИМУЛЯЦИИ.

грамма по мотивации персонала всего лишь на половину дня.

Эффективность, конечно, стоит дорого, но два дня тренинга по какому-нибудь «гибкому» навыку могут заменить год самостоятельной работы с ошибками и неэффективностью, в результате которых компания легко может приобрести дополнительные 20–30% продаж на этот самый год, иногда окупая тренинг за пару недель работы.

ЧЕК-ЛИСТ ОБУЧЕНИЯ

По исследованиям, на которые ссылается The Wall Street Journal в статье 2012 года, в течение года теряется 90% того, что было дано на тренинге. 4 фактора, чтобы ваши деньги на краткосрочное обучение не были потрачены напрасно:

КОНТЕНТ И ДИЗАЙН

Контент — это то, чему мы хотим научить. Инструменты подготовки к встрече, планирования и совершенствования звонков (в том числе холодных), самонастройки, установки раппорта, выявления и формирования потребностей, презентации и «защиты» своего предложения, работы с возражениями, закрытия сделки, продолжения сотрудничества и поддержки, подготовки и проведения переговоров.

Основные признаки плохого контента:

- в В2В-продажах долго и «серьезно» учат типам восприятия (ну, помните это — визуал, аудиал...), при этом не учат другим типологиям (социальные стили, DISC или хотя бы их «авторские» модификации);
- без объяснения возможных побочных эффектов, как основным методам, учат пользоваться манипулятивными приемами (типа НЛП), например, выбор без выбора или пресуппозиция (говорим так, как будто клиент уже точно покупает — «когда будете оплачивать счет, еще раз

ЕСЛИ ТРЕНЕР НЕ МОЖЕТ УСТАНОВИТЬ РАППОРТ С АУДИТОРИЕЙ, «ПРОДАТЬ» ЕЙ ИДЕЮ СВОЕГО ТРЕНИНГА И ОТДЕЛЬНЫХ ЕГО ЧАСТЕЙ, ТО ЧЕМУ ОН МОЖЕТ НАУЧИТЬ?

подумайте, не заказать ли у нас и оснастку»);

- много слов и нет конкретных технологичных инструментов (что и как делать).

Дизайн — способ донесения этих самых инструментов. Последовательность и логические связки, мотивирующие обоснования, слова, которые должны быть сказаны, текст, визуалы — презентация и ролики, упражнения, кейсы. Сколько времени надо уделить на какой инструмент. То есть то, как должен быть проведен тренинг и сопутствующие мероприятия. У плохого контента не может быть хорошего дизайна, а вот у хорошего контента плохой дизайн может быть запросто — это часто бывает, когда «тренер» надергал инструментов по сайтам или по другим тренингам, но собрать их в кучу, сделал свой годный тренинг, не умеет.

Итак, если контент и/или дизайн — «отстой», то ваши деньги уже улетели в помойку, ваши продавцы ничему полезному не научатся.

ЛИЧНОСТЬ ТРЕНЕРА

Если тренер не может установить раппорт с аудиторией, «продать» ей идею своего тренинга и отдельных его частей, то чему он может научить?

Очень важно, чтобы у тренера были необходимые навыки донесе-

ния информации (доходчиво объяснять), навыки презентации (структурность, вербалика и невербалика), развита эмпатия для эффективной работы с аудиторией, опыт преподавания, навык на лету перестраивать обучение под нужды аудитории (ре-дизайн в процессе).

По моему опыту получается еще то, что тренеру очень помогает личный опыт работы в бизнесе. Многие студенты жалуются, что им «прочитали» курс люди, которые сами продажами не занимались. Если тренер никогда не продавал ничего, кроме своих тренингов, не участвовал в переговорах (не путать с презентацией тренера или с каким-нибудь демо-кусочком тренинга), то он не понимает всей глубины боли, которую испытывает продавец и с которой тренер и призван научить справляться.

Очень четко действует «свой-чужой»; если аудитория видит, что тренер — не «свой», могут и «закидать» чем-нибудь.

Если тренер не знает материала, не умеет преподавать, не имеет опыта в продажах, ваши деньги опять же улетели в помойку.

МОТИВАЦИЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Каждому тренеру знакомо это вот «Ну давай, удиви меня, чего ты можешь знать такого, что я за 15 лет ра-

КАЖДОМУ ТРЕНЕРУ ЗНАКОМО ЭТО ВОТ
«НУ ДАВАЙ, УДИВИ МЕНЯ, ЧЕГО ТЫ МОЖЕШЬ
ЗНАТЬ ТАКОГО, ЧТО Я ЗА 15 ЛЕТ РАБОТЫ
В ПРОДАЖАХ НЕ УЗНАЛ?».

боты в продажах не узнал?». Очень хорошо работает закон Даннинга-Крюгера. Ребята, которые много и хорошо учились, продвинутые, много и активно продают, с радостью бросаются на новые методики и даже на возможность потренироваться по тем же, по которым их год-два назад уже тренировали (в крупных западных компаниях тренируются регулярно). Те же, кто 10 и более лет сидят на одном месте, собирая заказы, которые сами приползли, и не отрываясь от стула дальше, чем за кофе или покутить, ждут заказов, обычно крайне скептически настроены, искренне считают, что знают о продажах все, и целью своего присутствия делают убедить в этом окружающих. В том числе путем попыток «ткнуть» тренера носом во что-нибудь малоприятное (а вот получится ли – см. предыдущий пункт).

Идеально, когда в компании есть культура обучения, культура регулярных «развивающих» встреч и сессий обратной связи, или вообще оценка-360. Приемлемо, если большой босс пообщался с продавцами, рассказал, что продажа – это на самом деле не только искусство, но и технология, и мы ей будем учиться, чтобы повышать качество этих самых продаж ради роста выручки, прибыли и удовлетворенности клиентов. Плохо – это «вы достали уже, продавать совсем не умеете, вызову вам тренера, может, он из вас, обезьян, людей сделает» (утрировано, конечно, но суть передает).

Ну и опять же – хорошему тренеру, вооруженному хорошим материалом, удастся «раскачать» даже «сложную» аудиторию и добиться

целей обучения. А из «хорошей» он же выжмет максимум, эффект будет намного выше.

Если обучающиеся не учатся, а присутствуют, не проявляют энтузиазм и желание сразу же все выученное применить, ваши деньги опять полетели в помойку.

СИСТЕМНАЯ ПОДДЕРЖКА И УСИЛЕНИЕ

Как ни странно, все люди разные. И у них разные навыки, опыт, убеждения. В идеале их бы каждого учить по своей программе, только это будет уже неоправданно дорого. В корпоративном обучении обычно тренинг настраивают на группу. Опять же, в идеальном мире эта группа проходит регулярный ассесмент, чтобы было понятно – чему именно и как учить. Когда обучение первое, вполне допустимо, на мой взгляд, пройти по стандартному курсу, рано настраивать часовой отверткой, надо сначала несколько ударов кувалдой сделать. А вот через полгода оценить, что получилось, чтобы понять, что делать дальше, очень даже полезно.

Еще интересная статистика – время выработки навыков. Узнать – это быстро, посмотрел на экран, послушал тренера – уже знаешь. Чтобы уметь, надо попробовать. А вот чтобы инструмент продаж стал естественной частью процесса, должен сформироваться навык. Исследований много, обычно говорят о сроках от пары недель до месяца. А вот исследования последнего десятилетия, их много

в Сети, показывают убедительно, что навыки-то, оказывается, бывают разные. Простые, моторные навыки вырабатываются сравнительно быстро – действительно от нескольких дней до месяца (ежедневного повторения). Только вот навыки, например, консультативных продаж относятся к сложным, причем не моторным, а коммуникационно-ментальным, для их уверенного закрепления требуется год (ГОД ежедневного повторения). В уже упомянутой статье WSJ приводится статистика, что без закрепления через год теряется 90% того, что было на тренинге. По-хорошему, надо бы весь этот год повторять и применять выученное в ежедневной работе.

Помимо того что мало кто из клиентов уже понимает смысл этой самой поддержки и усиления (только самые продвинутые), так еще и многие тренинговые компании и, тем более, фрилансеры не считают это нужным, да и просто делать не умеют.

Если вы провели отдельный тренинг, без комплексной программы поддержки и усиления, то ваши деньги на обучение опять же улетели в помойку.

Выводы:

- есть смысл к процессу обучения персонала подходить системно, через профиль компетенций, оценку (ассесмент) и анализ разрывов («gap-анализ»);
- способы закрытия этого разрыва есть смысл сочетать – «жесткие» навыки прорабатывать через онлайн, книги и каталоги, посещение производств, видео и подкасты, силами штатных тренеров, а «гибкие» навыки – в смешанном (blended) формате, с привлечением внешних тренеров, задействованием всех вовлеченных сотрудников, подключением внутренних тренеров для внедрения, поддержки и усиления;
- выбирать внешних тренеров следует осознанно, учитывая все плюсы и минусы, в соответствии с приведенным чек-листом.

ВЫБИРАТЬ ВНЕШНИХ ТРЕНЕРОВ СЛЕДУЕТ
ОСОЗНАННО, УЧИТЫВАЯ ВСЕ ПЛЮСЫ
И МИНУСЫ.

КАК СПЛОТИТЬ ЛУЧШИХ: КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ В ПРОДАЖАХ

Олег Бусыгин

Когда мы говорим о командности, напрашивается желание исключить из набора управленческих инструментов конкуренцию. А это не совсем верно. Просто состязательность переводится с межличностного уровня функциональности и коммуникаций на внутренний уровень самосознания каждого отдельного сотрудника. Проще говоря, важно, чтобы менеджер по продажам и продавец становились конкурентами сами себе и соревновались сами с собой. Это раскрывается в привычной практике измерения собственных параметров результативности, эффективности, оптимальности.

Хороший продавец — тот, кто постоянно стремится превзойти самого себя, побить свои рекорды, улучшить результаты. Если он не сравнивает себя с другими, то он всегда сравнивает себя с самим собой и свои нынешние достижения с предыдущими. Для него конкуренция — это внутреннее топли-

во для развития. Это принципиально важно иметь в виду как при подборе персонала в отдел продаж, так и для командообразования.

Для успешного продавца обычно характерен психологический профиль, описанный в нижеследующей таблице (см. табл. 1).

Такой общий профиль можно превратить в инструмент, если использовать как анкету, добавив графу с оценкой этого качества в баллах, например, от 1 до 10. Или как инструмент самооценки и контроля, если включить сюда вопрос: «Чего вам не хватает, чтобы ваш

Таблица 1. Психологический профиль идеального продавца

ПАРАМЕТР	ЗНАЧЕНИЕ
Профессиональные качества	Стремление к коммерческой эффективности
	Убежденность в высоком качестве и ликвидности продукта
	Конгруэнтность (целостность)
	Способность к постоянному обучению и саморазвитию
Личные качества	Амбициозность и желание зарабатывать
	Целеустремленность и самомотивация
	Осознанность и позитивное мышление
	Эмпатия и гибкость
	Внимательность и аналитичность
	Коммуникабельность и готовность к большим нагрузкам в общении
	Стрессоустойчивость
Работоспособность	
Тип деятельностной ориентации	Ориентация на результат и поиск возможностей
Тип референции	Внутренняя референция
Тип мотивации	Мотивация достижения (понятно, что оптимальными не являются: внешний тип референции, мотивация избегания, ориентация на процесс и следование процедурам)



ОЛЕГ БУСЫГИН

Генеральный директор консалтинговой компании Intake-Consult, бизнес-тренер, консультант по управлению, психолог. Сертифицированный в INEMLA (США) мотивационный и NLP коуч, сертифицированный в ACSTH (Великобритания) трансформационный коуч. Опыт работы в сфере обучения и консультирования с 1998 года. Эксперт и автор авторитетных деловых изданий, среди которых «Ведомости», «Управление персоналом», «Генеральный директор» и пр. В числе клиентов – ведущие российские и европейские компании. География проектов: Россия, Великобритания, Казахстан, Сербия, Венгрия, Греция, Польша, Латвия, США и др.

показатель (или показатель ваших подчиненных) был максимальным и что нужно сделать для того, чтобы он был максимальным?»

В России, да и вообще в мире, найти таких людей сложно, поскольку их мало. Большинство людей склонны сравнивать себя с другими, а других – с собой. И только меньшинство обладает независимостью от этой склонности. Себя они сравнивают только с собой же – во времени, в достижениях, по показателям работоспособности, эффективности, успешности. Такие люди обладают высокой степенью моральной автономности. Большинство же весьма зависимо от мнения окружающих, поскольку привержено традициям общинности, их моральная автономия развита слабо. Представители большинства не любят проявлять индивидуальные черты и решать что-то от своего имени, для них комфортнее действовать в коллективе. Людей «современного», по сути, западноевропейского типа в евразийской культурной среде даже среди молодежи до сих пор очень немного. Поэтому они так ценны, поэтому на рынке за них идет борьба.

О чем это говорит? – Прежде чем формировать команду, нужно найти людей, из которых можно будет ее

составить. Существует стереотип, что продавцы в B2B – это инертные люди, сидящие не в полях, а в офисе у окна. Часто это оправданно и соответствует действительности. На вопрос: «Где ваше рабочее место?», задаваемый им на специализированных тренингах, они обычно отвечают: «за столом», «у окна», «рядом с выходом». Хотя правильный ответ здесь может быть только один – «мое рабочее место – в голове у клиента!» Действительно, B2B-сэйлзы много времени проводят за компьютером, мониторят рынок в Интернете. Некоторые из них воспринимают эту, на самом деле важную аналитическую часть своей работы как рутину или как возможность отдохнуть. Часто они глубоко впадают в это состояние полуотдыха-полуработы, которое их демотивирует. Если задаться целью «поставить их на лыжню», прежде чем они окажутся безнадежно потеряны для коммерческой деятельности, средство лишь одно – поместить их в команду, где их лишат покоя и сна.

Здесь же важен и момент личных качеств, не зря сделан акцент на момент выгорания. Создавая торговые команды, точно так же, как и наби-

рая людей в продажи, стоит обращать внимание на качества в большей степени, чем на компетенции. По крайней мере, так советуют опытные управленцы. Понятно, что некий минимальный, «входной» уровень компетенции должен быть обозначен, но базу составляют именно человеческие качества. Без высокого их уровня команда не получится.

Командообразование и мотивация, как и другие функции менеджмента, это отнюдь не то, что возникает само собою автоматически, когда человек получает управленческое назначение. Реализацию этих функций в масштабах личности руководителя обеспечивают соответствующие компетенции, которым необходимо обучиться, чтобы освоить и постоянно развивать, совершенствовать и регулярно «прокачивать». В масштабах компании реализацию функции командообразования, сплочения, командного менеджмента обеспечивает еще и среда, которую нужно создать административными методами.

Иногда команды складываются стихийно, исторически. Но чаще они формируются целенаправленно для решения каких-либо конкретных задач. Команды могут создаваться из готовых коллективов либо из комбинаций представителей изначально разных коллективов, например, при создании проектных групп. Часто мероприятия по образованию команды, ее сплочению, усилению управляемости, распределению ролей, прокачиванию лидерства проходят в уже существующем структурном подразделении

ХОРОШИЙ ПРОДАВЕЦ – ТОТ, КТО ПОСТОЯННО
СТРЕМИТСЯ ПРЕВЗОЙТИ САМОГО СЕБЯ, ПОБИТЬ
СВОИ РЕКОРДЫ, УЛУЧШИТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ.

предприятия. Например, в отделе продаж.

Исходя из различных контекстов формирования команд были выделены четыре базовых подхода к управлению процессом тимбилдинга: эмоционально-интегрирующий (на основе эмоциональной сплоченности), ролевой (на основе функционального разделения труда), проблемно-ориентированный (на основе цели и задач) и динамический (на основе этапов развития). Каждый подход предполагает использование определенного набора инструментов тимбилдинга, которые соответствуют его идее.

Вообще говоря, любые методы формирования и развития команды зависят от таких условий, как сфера и формат ее будущей деятельности, цель и задачи, открытый или закрытый (официальный, полуофициальный или неофициальный) режим работы, характер и уровень внутренней дисциплины, характер делегируемых полномочий, рабочие регламенты, специфика подбора участников, система их мотивации.

Формирование, развитие и мотивацию торговых команд будут напрямую определять их цели. Они могут быть поставлены в таких направлениях, как:

- стабилизация прибыли;
- увеличение прибыли;
- повышение объема продаж;
- увеличение среднего чека покупки;

БОЛЬШИНСТВО ЛЮДЕЙ СКЛОННЫ СРАВНИВАТЬ СЕБЯ С ДРУГИМИ, А ДРУГИХ – С СОБОЙ. И ТОЛЬКО МЕНЬШИНСТВО ОБЛАДАЕТ НЕЗАВИСИМОСТЬЮ ОТ ЭТОЙ СКЛОННОСТИ.

- развитие определенных точек продаж;
- вывод на рынок нового продукта;
- развитие новых клиентов;
- удержание существующих клиентов;
- обучение и наставничество.

Для формирования команды важно ориентироваться в следующих ее параметрах:

- размер команды;
- состав команды;
- командные нормы;
- уровень сплоченности.

Вне зависимости от любых временных способы командообразования и командного развития изначально направлены на формирование таких качеств интегрированной группы людей, как совместимость, адаптивность, единомыслие, общие ценности и потребности, примерно единый уровень компетентностного развития, системность.

Часто команда формируется вокруг лидера, поэтому на него ложатся задачи сплочения и мотивации участников команды. Для этого он

должен обладать известными профессиональными и управленческими компетенциями, а также развитым эмоциональным интеллектом и гибкими навыками.

В команде важно ее качество как именно команды — сплоченного, сыгранного, управляемого коллектива. Оценить эти качества команды можно с помощью проверенных алгоритмов диагностики, например, опроса по методу анкетирования.

Ответы покажут не только степень осведомленности и оценку респондента, но и уровень его собственной включенности в команду.

Теперь раскроем некоторые из этих технологий на материале кейсов.

КЕЙС № 1.
КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ В ФОРМАТЕ «ИГРЫ ЖИВОГО ДЕЙСТВИЯ» (REALITY GAME)

Топ-менеджмент холдинга «Металсплавснаб» (компания вымышленная), имеющего несколько предприятий в своем составе и сеть

Таблица 2. Инструменты командообразования

№	ПОДХОД	ИНСТРУМЕНТЫ
1	Эмоционально-интегрирующий	веревочные тренинги тренинги командообразования корпоративные мероприятия
2	Ролевой	тренинги по методу ролевых игр деловые игры командные учения
3	Проблемно-ориентированный	совещания мозговые штурмы организационные и стратегические сессии
4	Динамический	тренинги проектного управления agile-менеджмент методы групповой динамики

Таблица 3. Анкета диагностики команды

№	Вопрос	Вариант ответа
1	Какие люди работают в коллективе (команде)?	А) позитивные Б) негативные В) больше позитивных Г) больше негативных Д) тех и других в равных долях Е) не задумывался над этим
2	Устраивает ли вас рабочая обстановка в команде?	А) да Б) нет В) скорее да, чем нет Г) скорее нет, чем да Д) мне все равно
3	Какова психологическая совместимость участников вашей команды?	А) идеальная Б) скорее достаточная В) скорее недостаточная Г) с этим проблема Д) мне все равно
4	Развиты ли неформальные отношения в команде?	А) да Б) нет В) скорее да, чем нет Г) скорее нет, чем да Д) мне все равно
5	Охотно ли вы принимаете участие в неформальных мероприятиях команды?	А) да Б) нет В) скорее да, чем нет Г) скорее нет, чем да Д) мне все равно
6	Какова атмосфера в команде?	А) дружелюбная Б) враждебная Г) нейтральная Д) мне все равно
7	Какова сработанность в вашей команде?	А) идеальная Б) скорее высокая В) скорее невысокая Г) низкая Д) неудовлетворительная
8	Справедливы ли отношения и распределения ролей в команде?	А) да Б) нет В) скорее да, чем нет Г) скорее нет, чем да Д) затрудняюсь ответить
9	Все ли участники команды активны в ее рабочих делах?	А) все Б) большая часть В) напололам Г) меньшая часть Д) никто не активен
10	Устойчива ли команда?	А) да Б) нет В) скорее да, чем нет Г) скорее нет, чем да Д) затрудняюсь ответить

Таблица 4

ПРОБЛЕМА	Дефицит информированности, единомыслия и командности у менеджеров филиалов крупного холдинга
ЗАДАЧА	Сплотить их в команду и усилить корпоративный дух
РЕШЕНИЕ	Использование «игры живого действия» как инструмента командообразования в смешанных коллективах
РЕЗУЛЬТАТ	Сотрудники разных бизнес-единиц в составе холдинга в результате проведения «игры живого действия» познакомились и начали общаться, узнали о делах и проблемах друг друга, в дальнейшем взаимодействовали уже дружелюбно и конструктивно

филиалов, озаботился задачей командообразования. Практика показывала, что управляющие коммерческими отделами разных субъектов, которым так или иначе приходится работать в командном формате (например, в проектах), даже несмотря на разные локации, показывают дефицит этой самой командности и приверженности корпоративному духу. Им не хватает единомыслия, сыгранности, уважения друг к другу и необходимого уровня осведомленности друг о друге. Регулярные проведения корпоративных мероприятий учебного, отчетного и событийно-праздничного характера в Москве для представителей филиалов нужного эффекта не давали: люди продолжали кучковаться по региональному признаку.

Для того чтобы подобрать реально действующий инструмент для решения этой задачи, топ-менеджмент холдинга обратился в агентство, предоставляющее услуги геймификации (или игротехники) для бизнеса. Там разработали и реализовали необычный тимбилдинг, суть и детали которого знали всего несколько человек.

ЧТО БЫЛО СДЕЛАНО?

К началу лета порядка пятидесяти человек: директоров коммерческих направлений, менеджеров по продажам, маркетологов и пиарщиков – получили в качестве вознаграждения путевки на неделю в одну из балканских стран. Там им был обещан отдых в течение пяти дней после трехдневной корпоративной учебы. Ради курорта они согласились на такой микс.

На «отдых» они централизованно летели через Москву, где их уже перемешали под предлогом «должной рассадки», а на месте прибытия рассадили по разным автобусам, поэтому получилось несколько смешанных групп из представителей разных региональных предприятий и филиалов. Вынужденным образом им пришлось перезнакомиться и начать общаться по дороге.

Все автобусы поехали по разным дорогам, которые через какое-то время, остановились на дороге, высадили своих пассажиров под предлогом необходимости починки, а потом уехали. Люди были вынуждены самостоятельно добираться по открытой пересеченной местности, попутно решая различные организационные задачи, которые требовали слаженного командного взаимодействия.

Ход тимбилдинга представлял из себя череду якобы случайных событий, происходящих с участниками. Каждая группа участников ощущала, что стала жертвой какого-то нелепого случая и покинута в горах на произвол судьбы, не имея связи с коллегами. В каждую из этих групп были внедрены инструкторы из агентства под видом новых сотрудников, которым, по легенде, предстояло «влиять

ся в коллектив». Инструкторы могли лишь незаметно гибко модерировать ситуации и страховать, но решения не принимались в этой ситуации за участников.

Пройдя по своим маршрутам через организованные заранее препятствия, все группы встречались в одной локации, где их ждала развязка процесса, призы и транспорт, который должен был доставить их к месту отдыха.

ЗАЧЕМ ЭТО БЫЛО НУЖНО?

Командообразование в формате «игры живого действия» (reality game) преследовало цель наладить коммуникации между представителями разных предприятий и филиалов холдинга, которые должны были стать командой. Учитывая статус участников и характер поставленных коммуникативных задач, ни одна из стандартных форм проведения командообразующего тренинга не могла гарантировать 100%-ного вовлечения участников в процесс. Ранее, в рамках всех предшествующих форм интеграции, некоторые участники мероприятий просто отказывались выполнять распоряжения тренеров, модераторов, фасилитаторов. Они цеплялись за свою «отделность», «неза-

СУЩЕСТВУЕТ СТЕРЕОТИП, ЧТО ПРОДАВЦЫ В B2B – ЭТО ИНЕРТНЫЕ ЛЮДИ, СИДЯЩИЕ НЕ В ПОЛЯХ, А В ОФИСЕ У ОКНА.

КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ И МОТИВАЦИЯ,
КАК И ДРУГИЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА, ЭТО
ОТНЮДЬ НЕ ТО, ЧТО ВОЗНИКАЕТ САМО СОБОЮ,
АВТОМАТИЧЕСКИ.

висимость», «самостоятельность», которые еще и понимали неверно, больше они опасались за свои статусы и сложившееся положение вещей, боясь перемен, которые интуитивно предчувствовали. Это был принципиально не тренинг, то есть здесь не было использовано заранее подготовленных заготовок в форме упражнений и программных выводов из них. Здесь тоже был риск невыполнения, но сама ситуация была иной: не комфортное помещение с кондиционером и кулером, а открытая пересеченная местность, где речь шла о расходовании своих реальных жизненных сил. Таким образом полностью обеспечивалось вовлечение участников, даже когда они не понимали, что находятся уже внутри целенаправленного процесса командообразования.

ЧТО ИЗ ВСЕГО ЭТОГО
ПОЛУЧИЛОСЬ?

Прохождение reality game дало ряд полезных эффектов. Несколько человек, возмущенных тем, «как с ними обошлись», написали заявление об уходе. Топ-менеджмент отпустил их без сожаления:

и в повседневной работе они раньше не блистали, и держать их после «вскрытия» не было резона, они показали свое истинное отношение к компании. Большинству же приключение пришлось по душе. Оставшиеся, во-первых, перезнакомились, узнали сильные и слабые стороны друг друга. Информация между ними, в том числе и касательно рабочих вопросов, что называется, зашла вполне естественно, да еще и в таких необычных обстоятельствах, поэтому хорошо была воспринята и надежно запомнилась. Во-вторых, они сработались, неплохо узнав друг друга, опять же, в необычной ситуации. В-третьих, после такого испытания они отдыхали уже вместе, а на отдыхе получили возможность подробно обсудить произошедшее. Таким образом, в дальнейшем, уже в контексте текущей и проектной работы, представители разных предприятий и филиалов «Металсплавснаба» общались уже свободно, дружелюбно, конструктивно и продуктивно.

Вышеприведенный кейс показывает, как «игра живого действия» работает в роли инструмента ко-

мандообразования. «Суть reality game – преподнести все четко спланированные и мотивированные с точки зрения командообразования события как цепочку случайностей и – самое важное! – контролировать эту цепочку»¹. Такой инструмент стоит пускать в действие в том случае, когда стандартные способы командообразования по тем или иным причинам (таким, например, как внутреннее сопротивление в коллективе) оказываются безрезультатны. Другое дело, изначально нужно прогнозировать, просчитывать и понимать все риски, которые гарантирует такой радикальный метод актуализации горизонтальных коммуникаций и сплочения персонала.

Обычные же тренинги командообразования справятся со своими задачами в большинстве случаев вполне удовлетворительно. А иной раз они помогают даже тогда, когда ситуация кажется безнадежной. Это показывает следующий кейс.

КЕЙС № 2.
КОРПОРАТИВНЫЙ ТИМБИЛДИНГ

ООО LopNEp (компания вымышленная) – небольшая торгово-логистическая компания, большую часть персонала которой составляют продавцы и работники склада. Проблемой является их высокая текучесть. Несмотря на вполне конкурентоспособный уровень оплаты труда, опыт

Таблица 5

ПРОБЛЕМА	Высокая текучесть кадров в отделе продаж
ЗАДАЧА	Стабилизировать персонал и сформировать его материальную мотивацию
РЕШЕНИЕ	Проведение в компании тренингов тимбилдинга на регулярной основе
РЕЗУЛЬТАТ	В течение полугода была решена проблема текучести персонала в компании, коллектив стабилизировался; ускорилась адаптация новых сотрудников; кооперация между разными отделами компании вышла на новый уровень качества

¹ Кейсы реальных тимбилдингов от Михаила Клеманова. <https://event.ru>

показывал, что в течение года работы в отделе продаж могла сама собой произойти полная ротация всех сотрудников. Разобраться в причинах такой ситуации было непросто, ведь компания занималась вопросами сохранения работников в последнюю очередь. В какой-то момент менеджмент осознал всю тревожность положения, и было принято решение заняться этой проблемой.

Прежние меры не помогли: они были связаны с системой мотивации, но введение поощрений и штрафов не обеспечило стабильности и никак не повлияло на поведение персонала. Проводили акцию «Лучший продавец», победителю подарили последнюю модель айфона, однако он покинул компанию: приз его не вдохновил, не убедил и не удержал. Так же неэффективны оказались и другие меры для стабилизации положения.

ЧТО БЫЛО СДЕЛАНО?

Появление нового HR благоприятно сказалось на компании и помогло решить проблему с нестабильностью и демотивацией персонала. Новый HR, молодая амбициозная выпускница университета с дипломом психолога, сразу же обнаружила проблему: сотрудникам не хватало нематериальной мотивации, проще говоря, человеческих отношений и благоприятного климата в коллективе. Работников, в частности, продавцов, никто не притеснял, но они чувствовали себя безымянными винтиками, и даже если это не напрягало сразу, то со временем превращалось в фактор несовместимости людей с компанией. Для изменения ситуации HR-менеджер

ФОРМИРОВАНИЕ, РАЗВИТИЕ И МОТИВАЦИЮ ТОРГОВЫХ КОМАНД БУДУТ НАПРЯМУЮ ОПРЕДЕЛЯТЬ ИХ ЦЕЛИ.

запустила в компании серию корпоративных тренингов по командообразованию. Сначала собственными усилиями. С самого начала тренинги стали пользоваться интересом, и работники их не пропускали. Они давали людям то, чего им не хватало: общение, новые знания, работу в группах, динамику роста. Затем, при поддержке руководства компании, на корпоративные тренинги стали приглашаться внешние специалисты для того, чтобы «разбавлять кровь». Мероприятия достигли почти 100% вовлеченности и давали положительные фидбэки.

КАК ЭТО РАБОТАЛО?

Помимо того что начинали полноценно общаться давно работающие сотрудники, лучше узнавая друг друга и постигая азы командной синергии, тимбилдинг хорошо действовал на новичков. Он помогал им быстро и органично адаптироваться в коллективе. А благодаря тому, что на тренингах стали взаимодействовать, решая одни и те же задачи, представители продаж и склада, транспортники, упаковщики, охрана, диспетчеры, наработанные модели взаимодействия перенесли в их реальную рабочую практику.

ЧТО ЭТО ДАЛО?

Благодаря корпоративным тимбилдингам каждый сотрудник смог почувствовать, что его действия в значительной степени определяют общий результат коллектива. Границы между разными отделами постепенно размывались, коммуникативная конверсия повышала качество кооперации между ними.

Итак, внедрение тимбилдинга позволило достичь следующих результатов:

- в течение полугода была решена проблема текучести персонала в компании, коллектив стабилизировался;
- ускорились адаптация новых сотрудников;
- кооперация между разными отделами компании вышла на новый уровень качества.

Как показывает практика, стандартные тренинги лучше всего воспринимаются в коллективах, которые прежде не были избалованы вниманием менеджмента. Не менее эффективно они могут работать, напротив, в компаниях, привыкших к учебе и развитию. Однако для сохранения интереса к ним у привычной публики следует находить новые, оригинальные формы обучения и не бояться экспериментировать.

Таблица 6

ПРОБЛЕМА	Традиционные тренинги командообразования теряли эффективность, а проводить их требовалось на регулярной основе
ЗАДАЧА	Провести оригинальный тренинг с эффектом командообразования и обучения практическим навыком, полезным для продаж
РЕШЕНИЕ	Разработка и проведение авторского reality-тренинга на гибкие навыки
РЕЗУЛЬТАТ	Эффект командообразования был обеспечен интенсивным взаимодействием в рамках групповой работы, достижением синергии между участниками

В КОМАНДЕ ВАЖНО ЕЕ КАЧЕСТВО КАК ИМЕННО КОМАНДЫ – СПЛОЧЕННОГО, СЫГРАННОГО, УПРАВЛЯЕМОГО КОЛЛЕКТИВА.

КЕЙС № 3.

REALITY-ТРЕНИНГ: ОРИГИНАЛЬНЫЙ ТИМБИЛДИНГ

Сотрудники отдела продаж торгового дома «СпросХоз» (компания вымышленная), занимающегося дистрибуцией промышленной и сервисной спецодежды оптом и в розницу, через торговые сети и на заказ, привыкли к разнообразным тренингам, как «продажным», так и тимбилдинговым. В какой-то момент руководство заметило, что интерес к ним начал угасать. Обратная связь и отчетные показатели работы дали понять, что эффективность такой учебы заметно снизилась. Но забрасывать процесс было нельзя: ввиду допустимой кадровой ротации персонала сэйлзов нужно было держать в тоне постоянно. К тому же HR-аналитика показывала, что регулярное повышение квалификации стало визитной карточкой HR-бренда компании. На это люди шли. На это положительно реагировали все, кто знал.

Собственник поставил задачу найти возможность проведения обучения в оригинальной форме. Для этого была нанята сторонняя тренинговая компания, для которой сформулировали следующие условия. Программа командообразования должна:

- быть рассчитанной на отдел продаж;
- иметь нестандартный контент и сценарий;
- завязываться на общий результат, чтобы все участники действовали как одна команда;
- не включать в себя двигательной активности и физических усилий;
- помимо эффекта командообразования давать еще и навыки, полезные в профессиональной деятельности продавца.

ЧТО БЫЛО СДЕЛАНО?

Внешней тренинговой компанией был разработан оригинальный авторский тренинг на постановку и развитие гибких навыков, в том числе интуиции, эмпатии, эмоционального интеллекта, мимики, языка тела и жестов. За основу игротехники и сценария были взяты сериалы об экспертах и следователях-физиогномистах, а также различные судебные ток-шоу. Идея была упакована в сценарий, обыгранна в упражнениях и групповой динамике, а также прошла апробацию на сотрудниках тренинговой компании. Задача игры состояла в том, чтобы обнаружить ложь, искажение информации, коммуникативные манипуляции и попытки скрытого влияния, а также научиться управлять ситуациями,

когда они возникают со стороны собеседника, оппонента, спикера, клиента.

Программа состояла из трех разделов:

- теория от специалиста-верификатора, раскрывающая основные манипулятивные приемы и «микржесты», выдающие ложь;
- индивидуальная практика постановки навыков определения лжи во время игры, сделанной по принципу «мафии»;
- групповая практика отработки этих навыков в динамическом упражнении.

Игра во второй части тренинга состояла в том, что каждый участник отработывал предъявленное ему в рамках игрового задания обвинение, даже если оно было справедливым относительно его игровой роли. Во время своего выступления он должен был контролировать свою мимику и телодвижения так, чтобы не выдать свою ложь и попытки манипулирования аудиторией игроков. Остальные участники тренинга должны были на основе полученных в теоретической части знаний определить истину или ложь в речи выступающих.

В третьей части тренинга его участники сыграли роль присяжных на игровом суде, а игротехники, выступавшие в ролях судьи, прокурора и адвоката, представили им на рассмотрение административные и уголовные «дела». Предметами этих дел являлись реальные, немного трансформированные истории в формате сторителлинга, а не вымышленные, не имеющие контекста и неубедительные, оторванные от жизни сюжеты. Да и в роли игротехников выступали не актеры, а обычные люди без специальной подготовки, позволяющей скрывать манипуляции и ложь. Их приглашали для тренинга специально со стороны.

По итогам тренинга проводился анализ работы, тренер давал комментарии по использованию участниками данных им знаний и инструментов, а также оценки и рекомендации.

ПОСЛЕ ТАКОГО ИСПЫТАНИЯ ОНИ ОТДЫХАЛИ УЖЕ ВМЕСТЕ, А НА ОТДЫХЕ ПОЛУЧИЛИ ВОЗМОЖНОСТЬ ПОДРОБНО ОБСУДИТЬ ПРОИЗОШЕДШЕЕ.

ЧТО ЭТО ДАЛО?

Эффект командообразования был обеспечен интенсивным взаимодействием в рамках групповой работы, достижением синергии между участниками. В дальнейшем они признавались в том, что полученные знания и умения ощутимо помогли им в работе и даже в собственной повседневной жизни.

Тренинги по тимбилдингу часто ассоциируются исключительно с веревочными методиками или иными подвижными формами сплочения, включая пресловутые упражнения «на доверие». Однако это, к счастью, совсем не так. Тема командообразования сейчас активно развивается: появляются новые методики ее подачи через косвенное влияние и совсем, казалось бы, другие навыки и задачи. Тимбилдинг неуклонно интеллектуализируется: в нем начинают работать «умные» треки, завязанные на коммуникативных навыках, влиянии, лидерстве, разделении ролей и других soft skills — гибких компетенциях. Часто бывает — и это хорошо для работодателя, — что в продажах работают лучшие. Яркие лидеры иногда бывают эгоистичны и ревниво относятся как к своим успехам, так и к секретам их достижения. Они индивидуалисты,

ГЛАВНОЕ, ЧТО СВЯЗЫВАЕТ ЛЮДЕЙ В КОМАНДУ, ЭТО СОВМЕСТИМОСТЬ, СХОДСТВО ПО ЦЕЛЯМ И ДИАПАЗОНУ ЛИЧНОЙ ПРИЕМЛЕМОСТИ.

поэтому им психологически трудно работать в команде. Менеджменту же, между тем, важно, чтобы такие звезды давали позитивный пример коллегам и желательно чему-то учили их. Раскрывать их на кооперацию нужно непрямо и неявно, незаметно и тактично, постепенно и уважительно. И, пожалуй, лучший для решения этой задачи формат, чем командообразование, не придумаешь.

В качестве выводов из предшествующих рассуждений приведем следующие тезисы:

- Командность не исключает внутренней соревновательности, она может быть какой угодно в плане объекта, отношений и критериев, лишь бы не нарушала саму суть командности — совместного достижения цели и связанность вознаграждения всех и каждого на общем результате.
- Прежде чем формировать команду, нужно найти людей, из которых можно будет ее составить. Желательно, чтобы все они обладали ориентацией на результат и внутренним типом референции.
- Иногда команды складываются исторически, стихийно, но даже там командность необходимо регулярно поддерживать.
- Чаще команды формируются целенаправленно, под определенные задачи и с конкретными, заранее заданными параметрами, ключевыми из которых являются функции, роли и сферы ответственности ее участников.
- Главное, что связывает людей в команду, это совместимость, сходство по целям и диапазону личной приемлемости. Узнать об этом можно на тимбилдингах. Этот же формат необходим и для «подгонки» членов команды к общим и обязательным для них стандартам и алгоритмам взаимодействия.

ТИМБИЛДИНГ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА ПРОДАЖ: КОГДА НА ПОЛЬЗУ, А КОГДА – ВО ВРЕД?



Анна Либер,
руководитель и основатель Studio Anna Liber.
Одно из основных направлений компании – творческие тимбилдинги

Для начала давайте все-таки разберемся, что такое тимбилдинг и откуда пошли его корни. Тимбилдинг – это тренинг командообразования (от англ. team building – построение команды), который призван выстроить правильные взаимоотношения в коллективе и наладить рабочие процессы. Для решения различных задач в этом тренинге используются особые системы игр и упражнений.

С приходом крупных мировых корпораций на российский рынок этот инструмент появился и в России, но до недавнего времени воспринимался неоднозначно. Его негативная репутация сложилась во многом вследствие того, что первые агентства, организующие такой тренинг, не имели достаточной квалификации в сфере командообразующих мероприятий, и тимбилдинг оказался скорее вариантом коллективного досуга, нежели эффективным способом решения определенных задач.

На данный момент ситуация меняется в лучшую сторону, но сформировано четкое предубеждение руководящего состава. Предыдущий опыт говорит им о том, что ожи-

дания результативности тимбилдинга не совпадают с реальностью. Однако стоит понимать настоящие возможности командообразования. Тимбилдинг – это некая игра, позволяющая нам воссоздать рабочие ситуации на площадке в рамках тренинга. Участники учатся работать совместно – каждый над своей задачей, но преследуя общую цель, поставленную перед ними в условиях мероприятия. Всего за несколько часов возможно сделать полный «прогон» рабочей рутины. То, что тимбилдинг воссоздает бизнес-процессы в непривычной обстановке и особом формате, позволяет посмотреть участникам на коллективную деятельность с другой стороны.

Как правило, тимбилдинг заказывают, чтобы поднять коммуникабельность, общий коллективный дух, проработать те или иные цели и задачи, очень часто – во время образовательных или обучающих сессий, чтобы закрепить результат и дать хороший импульс для внедрения новых знаний и умений в работу.

Если принято решение о проведении командообразующего мероприятия, сразу же определите его задачи, так как, помимо основной, глобальной цели – сплочение коллектива, ощущение личности в нем одним из единых звеньев, совместными усилиями достигающих определенной цели, существуют и другие, не менее важные.

Для любого отдела продаж первостепенной задачей стоит повышение уровня продаж, ведь при наличии функционирует вся компания – от производства до кадрового обеспечения. Соответственно, здесь будет необходим такой формат тимбилдинга, который поможет визуализировать в качестве материального результата сухую статисти-

ТИМБИЛДИНГ – ЭТО НЕКАЯ ИГРА, ПОЗВОЛЯЮЩАЯ НАМ ВОССОЗДАТЬ РАБОЧИЕ СИТУАЦИИ НА ПЛОЩАДКЕ В РАМКАХ ТРЕНИНГА.

ку продаж и планы их увеличения. Это поможет каждому сотруднику понимать итоговую цель и оценить возможности командного взаимодействия для ее достижения. Даже при системе личных показателей у продавца должно присутствовать понимание, что в его коллективе все преследуют одну и ту же цель.

Тимбилдинг эффективен и при разрешении сложившейся негативной обстановки, которая периодически присутствует в коллективах. Например, вместо угнетающей конкуренции выработать здоровую и объективную, что заметно снизит градус напряжения. Также, в разрезе тренинга, можно сделать упор на лидерские качества — тем самым выявив тех сотрудников, которые смогут получить повышение до топ-должности.

При правильном подборе формата командообразующее мероприятие способно раскрыть творческий потенциал команды. Это важный момент, потому как продажи — это довольно творческая сфера. Холодные звонки по готовым скриптам вряд ли позволят поддерживать высокие показатели, а значит, нужен креативный подход, при этом с четким пониманием рамок и свободным действием внутри них. Подобный сценарий возможно реализовать на площадке — участники получают навык нестандартного

ТИМБИЛДИНГ ЗАКАЗЫВАЮТ, ЧТОБЫ
ПОДНЯТЬ КОММУНИКАбельНОСТЬ, ОБЩИЙ
КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДУХ, ПРОРАБОТАТЬ ТЕ ИЛИ ИНЫЕ
ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ.

мышления и научатся применять его на практике.

Многие компании, заказывая тренинг командообразования, считают его панацеей от любой возникшей проблемы, притом, с мгновенным и длительным результатом. Однако нужно понимать, что тимбилдинг имеет краткосрочный эффект, который длится на протяжении нескольких недель, далее постепенно угасая. И если компания или руководство отдела не будут заниматься его поддержанием, то он очень быстро исчезнет полностью.

К тимбилдингу не стоит относиться как к полноценному тренингу по выстраиванию отдела продаж, потому как он лишь дает импульс к развитию, которым необходимо воспользоваться для успешного роста. Для грамотного же налаживания работы отдела продаж необходим штатный специалист-тренер, который будет не один месяц заниматься непосредственно этим процессом и будет полностью в него погружен.

И все же несомненным плюсом проведения командообразующего мероприятия будет раскрепощение коллектива, возможность каждого показать свои скрытые ранее, в стандартных рабочих обстоятельствах, таланты и умения. Не важно, какой вы решите использовать формат — творческий, интеллектуальный, спортивный и т. д., важнейшим преимуществом станет возможность взаимодействия коллектива в неформальной обстановке. Многие привыкли смотреть на коллег как на роботов-исполнителей своих трудовых обязательств. Когда же люди раскрываются с другой стороны, более жизненной, со своими интересами, хобби, любовью к чему-либо, то совершенно меняется взгляд и коллеги становятся более близкими друг другу. Это, безусловно, влияет на функционирование и работу коллектива. Трезво оценивайте возможный результат, осознанно подойдите к вопросу организации, и тогда тимбилдинг принесет несомненную пользу.

КАК ПОДГОТОВИТЬ МЕНЕДЖЕРОВ К ОБЗВОНУ КЛИЕНТОВ ДЛЯ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА?



Юлия Трус,
эксперт по продажам и системному маркетингу,
консультант по бизнес-стратегиям, масштабированию и развитию бизнеса

Во-первых, нужно подготовить материалы для сотрудников. Нужно прописать вопросы с соответствующими формулировками, которые сотрудники должны будут задать. То есть прописать скрипт: «Здравствуйте, я звоню из такой-то компании, такая-то должность, вы у нас делали/заказывали вот это. Мы с вами сотрудничали на такой-то основе. Можно, я вам задам три вопроса? Это займет столько-то времени».

Обязательно надо говорить, сколько времени это займет, чтобы человек понимал. Получаем ответ «да/нет».

Можно представиться как «контроль качества» и предложить высказать пожелания и претензии, так люди будут охотнее отвечать.

Вопросов должно быть не более семи. Потому что если больше семи, то люди начинают раздражаться и не понимать, зачем им это.

Важна четкая формулировка вопросов. Основная проблема в том, что люди не должны выслушивать «потoki» ненужной информации, по сути, субъективизма клиентского. В бизнесе важна оцифровка всех

данных. Если нет цифр, нет показателей, нет данных — как оценить? Оценить невозможно.

Поэтому ответы на вопросы нужно принимать не в виде комментария, а в виде цифр. «Оцените по десятибалльной шкале от 0 до 10, где 0 — это очень плохо, а 10 — это очень хорошо».

И дать такую инструкцию своим работникам, что только в случае если балл будет ниже 7, задавать вопрос: «Расскажите, что бы мы могли улучшить?» или «Поделитесь, пожалуйста, почему вы поставили такую оценку?» Только эти комментарии нужно записывать. Если люди

довольны, то не надо тратить время работников на это. То есть надо облегчить работу людям — дать им скрипты.

Второе — психологически подготовить. Помочь сотрудникам отделить себя от продукта, по которому делается обзвон. То есть если есть какие-то претензии, то они предъявляются не конкретному человеку, а компании либо продукту.

Сотруднику важно понимать, что его задача не принимать все на свой счет, а собрать информацию.

Третьей ошибкой будет дать задачу «обзвонить всю клиентскую базу». Надо сказать, сколько конкретно звонков в день/час нужно делать, какой сегмент клиентской базы обзвонить.

Если это дополнительная нагрузка и людям придется отвлекаться от своей основной деятельности, то не требовать за это время какого-то результата по основным обязанностям. Если расчет на то, что они параллельно это будут делать

МОЖНО ПРЕДСТАВИТЬСЯ КАК «КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА» И ПРЕДЛОЖИТЬ ВЫСКАЗАТЬ ПОЖЕЛАНИЯ И ПРЕТЕНЗИИ, ТАК ЛЮДИ БУДУТ ОХОТНЕЕ ОТВЕЧАТЬ.

(предположим, что у них есть такая возможность, когда нагрузка не-большая), то человеку нужно прописать в КРІ бонус и выплатить его. Контроль качества – это серьезная работа. Для того чтобы собирать

материал для отдела маркетинга для улучшения продукта, для производства по оптимизации – это одна из важнейших составляющих бизнеса, которой пренебрегают. А если обратная связь собирается не в виде

слов, а в виде цифр, то управляющему звену гораздо проще принимать решения, в том числе стратегические. Это стоит того, чтобы дополнительно оплатить или компенсировать другими бонусами эту работу.

МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ

АЛИНА ЧЕСНОВА,

*руководитель отдела продаж
компании «Контур»*

Некоторые руководители отделов продаж уверены, что сотрудников, по большому счету, и не нужно готовить к проведению обзвона клиентов – что вполне достаточно будет сказать «Дерзай!» А уж там сотрудник сам разберется, как действовать. И руководству лишь остается иногда контролировать выполнение порученной задачи и ждать лучших результатов от продавца.

Только вот практика показывает, что ожидания эти могут сильно разочаровать руководителя: многие продавцы, а особенно начинающие, боятся телефонных переговоров с клиентами. Именно в телефонных переговорах продавцы чаще всего сталкиваются с отказами клиентов. И этот страх мешает им адекватно воспринимать ситуацию, а отсюда

зачастую ошибки, причем иногда настолько нелепые, что диву даешься. Но здесь не удивляться надо, а протянуть руку помощи вашим подчиненным. В чем же это должно выражаться? В четких рекомендациях, алгоритмах, скриптах проведения обзвона клиентов. Причем даже если речь идет о простой актуализации клиентской базы – да, уверена, что даже в этом случае будет лучше, если у продавцов будут четкие алгоритмы выполнения задачи. Почему все так сложно? Дело в том, что, как мы уже говорили выше, у многих продавцов телефонные переговоры вызывают панический страх. А скрипты, алгоритмы помогут продавцам быть более уверенными в себе. А уверенность в продажах – вещь крайне необходимая.

Как подготовить подобные инструкции для продавцов? Здесь можно пойти разными путями: провести мозговой штурм и создать скрипт совместными усилиями

команды продавцов, или же можно, прослушав записи телефонных переговоров лучших сотрудников отдела продаж, составить алгоритм на их основании. Есть и другие возможности – например, можно привлечь внешнего консультанта, который специализируется на подготовке скриптов телефонных переговоров, но я не сторонница подобных шагов. На мой взгляд, эту задачу вполне можно решить своими силами. Главное, чтобы продавцы были обеспечены подробными рекомендациями или скриптами, которые помогут им чувствовать себя более уверенно в телефонных переговорах и справляться с поставленными перед ними задачами. А если эти скрипты еще и отработать на небольших практических тренингах с сотрудниками, то это еще повысит шансы на то, что телефонные переговоры перестанут вызывать у продавцов страх, а значит, их эффективность вырастет в разы.

КАК СТАВИТЬ ЗАДАЧИ ПЕРЕД СОТРУДНИКАМИ ОТДЕЛА СБЫТА, ЧТОБЫ ДОБИТЬСЯ ИХ КАЧЕСТВЕННОГО И СВОЕВРЕМЕННОГО ВЫПОЛНЕНИЯ?

Александра Веретено

В большинстве компаний интересно обстоит дело с постановкой целей и задач сотрудникам коммерческой службы (рис. 1).

Сотрудникам отдела сбыта, обычно, выставляется план по продажам на месяц. В течение 30 календарных дней менеджеры чем-то занимаются, а в конце периода подводят итоги. При этом, что интересно, сами себе они целей не ставят. Ни на неделю, ни на день, ни на встречу или звонок. Раз этот инструмент работы не осознан, значит, он не применяется, и в целом его, значит, для этих отдельно взятых менеджеров не существует.

Как правило, такое поведение связано с неким состоянием ожидания — что клиент сам закажет, что покупатель сам позвонит, что все как-то благоприятно сложится, что план чудесным образом возьмет и выполнится. Обычно это называется поведением реактивным, то

есть являющимся вторичным и последовательным от стимула, который поступает.

Таким стимулом обычно выступает заказчик: скажет — будет реакция, сделает заказ — будет продажа, захочет — будем работать. Конечно, нельзя сказать, что это полная ерунда, ведь доля здравого смысла здесь действительно есть — чтобы состоялась продажа, надо, чтобы захотели обе стороны — и покупатель, и продавец.

Здесь кроется интересная и очень распространенная ловушка: менеджеры не берут на себя ответственность за тот результат, который от них ожидается. В итоге в случае невыполнения планов «виноватых» в этом оказывается двое — начальство, которое ставит неадекватные планы, и клиенты, которые не хотят работать и покупать.

Дальше — интереснее. Когда наступает конец месяца, числа так

25–27, менеджеры начинают с лихорадочной скоростью бегать и сутелиться, звонить, предлагать, ездить на встречи и продавать. Что примечательно, периодически планы оказываются выполненными, как это ни парадоксально (рис. 2).

Большой минус для руководства при таком подходе — несамостоятельность сотрудников отдела продаж. Их приходится пинать, выгонять на встречи и «в поля», заставлять звонить и предлагать. Система продаж и бизнеса в целом оказывается ущербной, ведь без «напутствия» директора планы окажутся не выполненными, а продажи — провальными.

Стоит начать хотя бы с того, чтобы научить менеджеров ставить цели. Причем цели на каждое действие. Если продавцы-консультанты выходят на работу — какой результат ты сегодня планируешь? Если торговые представители — какая конкретная цель на визит? Если менеджеры — с какой целью ты сейчас будешь звонить в эту компанию?

Есть старый и добрый SMART — технология постановки бизнес-целей, которая уже давно используется во многих компаниях. Но почему-то ее применение далеко обходит отдел продаж — там про нее если и знают, то очень слабо представляют, как практически использовать (рис. 3).

Как сейчас принято говорить, чтобы цели ставились — их надо ставить. Сотрудникам также с этим стоит немного помочь. Обычно используются два варианта. Или на утренней планерке каждый менеджер озвучивает свои внятные и конкретные цели (не «звонить», а, например, «сделать 30 результа-



Рис. 1. Задачи сотрудников отдела сбыта



АЛЕКСАНДРА ВЕРЕТЕНО

Сертифицированный коуч-тренер, член Гильдии маркетологов, член Национальной ассоциации обучения предпринимательству. Руководитель проекта «Белая Ворона Продакшн» (бизнес & лайф лернинг). Старший преподаватель кафедры маркетинга и рекламы факультета международного бизнеса Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского. Россия, г. Омск.
SCIENCE INDEX (SPIN-код автора: 4173–6458)

тивных звонков с ЛПР»), которые фиксируются начальником отдела продаж. Или цели на день включаются в форму ежедневных отчетов – что менеджер планировал на этот день и насколько смог реализовать поставленные цели.

Стоит обратить внимание, что технология постановки целей – чрезвычайно простой инструмент, но при этом способный принести существенные результаты работы сотрудников отдела сбыта. И если руководитель думает, что «они и так это знают», лучше убедиться в этом лично, каждого опросив о планировании его рабочего времени.

Эффективная работа отдела сбыта подразумевает достижение трех основных целей:

1. Гарантированный сбыт. Это означает достижение того объема продаж, который делает бизнес рентабельным вне зависимости от сезона, колебаний рынка и форс-мажоров. Продажи могут колебаться от среднего до высокого уровня, но опускаться ниже гарантированного они не должны ни при каких обстоятельствах.
2. Независимость от кадров предполагает, что от 2 до 4 самых результативных сотрудников отдела могут быть изъяты из системы одновременно, при этом продажи не опустятся ниже гарантированного уровня. Проще говоря, самые «важные» люди могут уйти в отпуск, заболеть, отправиться в командировку



Рис. 2. Управление по целям

S	<i>Specific</i>	Конкретная	<ul style="list-style-type: none"> • Цель должна быть конкретна и четко определена. • Используйте слова действия: «увеличить», «снизить», «создать». • Уровень детализации цели зависит от личности и опыта работника. Например, опытному сотруднику потребуется меньше уточнений, чем новичку.
M	<i>Measurable</i>	Измеряемая	<ul style="list-style-type: none"> • Определите, как вы будете измерять успешность выполнения: количество, качество, стоимость (например, увеличение на 30%).
A	<i>Achievable</i>	Достижимая	<ul style="list-style-type: none"> • Убедитесь, что цель находится в пределах полномочий и возможностей сотрудника. • Может ли сотрудник успешно выполнить задачу с имеющимися навыками и ресурсами?
R	<i>Relevant</i>	Релевантная/соответствующая	<ul style="list-style-type: none"> • Инвесторы, владельцы, менеджмент и сотрудники должны иметь общее видение целей компании.
T	<i>Time-bound</i>	Ограниченная по времени	<ul style="list-style-type: none"> • Укажите конечный срок реализации задачи – конец месяца, квартала, года, конкретную дату.

Рис. 3. SMART-цели

и т. д. без риска, что работа отдела продаж остановится.

3. Планируемое увеличение сбыта. Гарантированные продажи – хорошо, но этого недостаточно: бизнес нужно развивать, ставить

цели по наращиванию объемов сбыта. Например, на 30% за год, на 50% за 1,5 года и т. д. Качественно выстроенная система продаж должна способствовать реализации этих целей.

МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ

АЛИНА СТРЕЛЬЦОВА,

руководитель, бизнес-консультант

Как ставить задачи перед сотрудниками отдела сбыта так, чтобы они были выполнены качественно и своевременно? Этот вопрос актуален для многих руководителей, так как на практике нередко приходится сталкиваться с тем, что сотрудники либо несвоевременно выполняют задание, либо успевают в срок, но оказывается, что они сделали не совсем то, что от них

ожидали, либо и того хуже, теряют клиента просто потому, что они не следовали той стратегии переговоров, которой нужно было и которая была оговорена заранее с руководителем. В любом случае в результате недопонимания ничего хорошего не получается.

Проблема чаще всего либо в том, что персонал некомпетентен, либо руководитель общается с сотрудниками не умеет. Когда работники мотивированы, руководитель компетентен и умеет делегировать и мотивировать, то цели будут достиг-

Итак, если все три слагаемых успешно реализуются в каждом отчетном периоде, это указывает на то, что система продаж сформирована и достаточно эффективна. Именно к такому результату должен стремиться каждый руководитель, который только задумывается над тем, как организовать эффективный отдел сбыта.

Эффективный отдел продаж – понятие, которому сложно подобрать точное определение.

Для некоторых компаний высокий показатель эффективности – 10 продаж в месяц. Для других даже 100 – результат провальный. На практике эффективной чаще всего считают организацию на предприятии такого отдела продаж, сотрудники которого систематически стремятся к максимальным результатам в существующих условиях, решают ключевые задачи предприятия и его собственников:

1. Повышение прибыли,
2. Рост капитализации,
3. Расширение производства и т. д.

Организация работы отдела продаж должна иметь системный подход. Мало набрать персонал и ждать от него результатов: важно выстроить систему так, чтобы каждый сотрудник был максимально полезен независимо от квалификации.

Если все наоборот, то и сотрудникам будет безразлично, выполнят ли они поставленные перед ними задачи или нет.

Для реализации той или иной задачи сотрудников надо настроить, показать цель, к которой стремится компания, и наглядно продемонстрировать, каким образом конкретный сотрудник помогает в ее достижении. Очень полезно проводить мозговые штурмы внутри коллектива, на которых все могут высказаться, предложить то или иное решение, подробно разо-

браться с поставленными задачами и понять, что от них требуется. В 99% случаев, когда вы, дословно — «не зная, что делать», устраиваете встряску для мозгов, то на выходе получаете не только решение задачи, но и существенно повысившую мотивацию сотрудников, ибо у них появится ощущение, что каждый из них является полезным игроком одной команды. Мозговой штурм — это когда высказываются все и рассматриваются даже самые сумасшедшие идеи. Нет правых и ошибавшихся. Учитесь слушать и обязательно попросите кого-то записывать все идеи. Потом вы все вместе сможете отбросить неподходящие, и в результате во время совместного обсуждения есть шанс найти правильное решение. После этого останется только разделить дорогу к его достижению на этапы и реализовать! Кстати, о реализации... Для того чтобы схема работала не один раз, а постоянно, должна быть создана абсолютно прозрачная система бонусов.

Если существует глобальная задача, необходимо вместе с ответственным сотрудником раздробить ее на несколько этапов и определить по каждому из них дедлайн. Это заметно повысит шансы на корректное и своевременное завершение проекта. При этом, как правило, я прошу сотрудников самостоятельно определить необходимое время на выполнение каждой конкретной задачи. Затем мы согласовываем сроки и фиксируем дедлайн. Сотрудник уже гораздо больше замотивирован на выполнение задачи, к тому же и сроки поставлены самостоятельно, нельзя свалить на то, что «дали мало времени». Руководителю этот опыт тоже будет полезен: если при такой схеме работы эффективность сотрудника не растет, значит, вы делаете что-то не так, и надо разбираться либо с системой постановки задач, либо с сотрудником.

Все чаще и чаще встречаются руководители-теоретики. Они не начинали карьеру «с низов», а пришли сразу на менеджерскую позицию,

ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ТОЙ ИЛИ ИНОЙ ЗАДАЧИ СОТРУДНИКОВ НАДО НАСТРОИТЬ, ПОКАЗАТЬ ЦЕЛЬ, К КОТОРОЙ СТРЕМИТСЯ КОМПАНИЯ.

считая, что, начитавшись профессиональных книг, походив на конференции, возможно даже защитив пару дипломов в известных вузах, теперь могут свернуть горы. И дело даже не в том, что без практики теория не работает... Они просто не могут знать всех деталей. Отсюда и нереальные задачи, и неправильная мотивация своих подчиненных, и оторванность от процесса. Мое глубокое убеждение: не бывает руководителей-теоретиков. Пока человек сам не пройдет все этапы в конкретной отрасли, он не сможет ставить корректные задачи продавцу.

Очень распространена ситуация, когда сотрудник что-то понял не так, в результате сделал «не то». Вина ли он? На мой взгляд, нет. Ненавязчиво просите сотрудников вкратце повторить суть задания, чтобы удостовериться, что у вас полное взаимопонимание. Через пару недель сотрудники начнут автоматически перепроверять все задания в момент их получения, что сильно облегчит жизнь всем.

ОЛЬГА ЯКИМОВА,

бизнес-тренер, эксперт в управлении, консультант

От того, как будет поставлена задача перед сотрудником отдела продаж, во многом зависит и то, как она будет выполнена, и будет ли выполнена вообще. То есть когда менеджеры по продажам не справляются с поставленными перед ними задачами, не нужно спешить обвинять их во всем. Задайте и себе вопрос: а все

ли верно было сделано с моей стороны? Все ли я, как руководитель, сделал для того, чтобы сотрудник своевременно и качественно выполнил стоящую перед ним задачу? Если бизнес рассматривать как систему, в которой есть разные уровни управления, определенные элементы и взаимосвязи между ними, то ответственность за то, как решается задача достижения максимального результата, лежит именно на руководителе. Именно он определяет, кто, что и как будет делать в подчиненном ему отделе или подразделении.

Признав ответственность за достижение результата за собой, уважаемые руководители, давайте рассмотрим наиболее распространенные причины того, почему наши сотрудники не достигают максимального результата. Есть основные три проблемы, почему этого не происходит.

«Максимальный результат» — это сколько? Нужна конкретность поставленной задачи. В цифрах и сроках. Каждому сотруднику, а не отделу в целом. Как этого результата можно добиться? Часто руководители ставят вполне конкретные цели, но сотрудники даже не представляют, как их достичь.

Руководитель обязан не только определить конечный результат месяца, квартала, года, но и вместе с сотрудником прописать путь его достижения. За счет чего этот результат будет достигнут? Это работа с новыми клиентами? Это увеличение объема продаж по существующей клиентской базе? Это рост продаж за счет расширения ассортимента? Опять же в цифрах и в сроках. При этом надо понимать, что не все наши усилия дадут 100%-ный

ЕСЛИ ЖЕ КОМАНДА ПРОДАВЦОВ
ВЫСОКОПРОФЕССИОНАЛЬНА, ОНИ МОГУТ САМИ
СОСТАВЛЯТЬ ПЛАН ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ И ПРОСТО
СОГЛАСОВЫВАТЬ ЕГО С РУКОВОДИТЕЛЕМ.

результат, а значит, планировать надо с запасом на отказы.

Вы знаете, какой процент отказа может быть? Какой план Б достижения максимального результата будет у нас, если, по разным причинам, этот процент отказов будет больше, чем мы хотели бы? Сразу ответу на вопрос, почему этот путь важно составить руководителю вместе с сотрудниками. Слышали ли вы такие реплики от сотрудников: «Этот план невыполним, недостижим, нереален!»? Слышали. Так вот, если руководитель не в состоянии объяснить и обосновать своим сотрудникам достижимость плана, то такие мнения

у вас будут звучать из месяца в месяц. Кроме того, составление этого плана дает возможность развивать сотрудников. Работать над их слабыми местами: кто-то мало уделяет внимания активным продажам — не привлекает новых клиентов; кто-то плохо знает ассортимент — нет дополнительных продаж. И это отличный способ оценить, насколько существующие сотрудники реально могут справляться с поставленной задачей.

Если же команда продавцов высокопрофессиональна, они могут сами составлять план достижения цели и просто согласовывать его

с руководителем. Такая работа позволяет оценить, насколько достижима цель, какие дополнительные ресурсы нужны.

Зачем эта цель сотрудникам? Как мотивация сотрудников привязана к той задаче, которая стоит перед ними? Есть ли у вас в компании система стимулирования к достижению этого максимального результата? Что будет, если сотрудник перевыполнит план? Что будет, если план не будет выполнен? Насколько ваша система оплаты и мотивации конкурентоспособна в рынке? Насколько сотрудники, которые сейчас работают у вас, заинтересованы в достижении этого результата?

Только проработав все эти вопросы и исправив важные моменты в организации работы отдела продаж, вы сможете добиться того, что ваши сотрудники будут выполнять вовремя и правильно поставленные перед ними задачи, если, конечно, постановка задачи будет с вашей стороны грамотной.

КАК УВЕЛИЧИТЬ ОБЪЕМЫ ПРОДАЖ

*Юлия Коротченко,
коммерческий директор, Казанский крановый завод «Гертек»*

Знаете, можно верить в судьбу и предопределенность, можно верить в счастливый случай или хорошие знакомства, но смысл не в этом... Я хочу поделиться с вами историей о том, как можно стать успешным своими собственными силами. Наверное, все прекрасно понимают, что «сердцем» любой компании является отдел продаж, обеспечивающий функционирование всей системы.

Безусловно, надежное оборудование и узнаваемое имя компании важны, но локомотивом являются все-таки сотрудники, которые могут грамотно, даже виртуозно управлять продажами. Любое оборудование можно скопировать, любую технологию повторить. Единственное, что точно нельзя повторить, это людей, которые обеспечивают развитие бизнеса. Вы можете не поверить, но на примере нашей компании ООО «Гертек» (производитель кранового оборудования) я покажу, как в численном составе 6 человек отдела продаж мы смогли увеличить продажи кранового оборудования и обеспечить прирост выручки компании более чем в 2 раза (в 2015 году выручка составила 114 млн рублей, а уже

в 2018 г. — 239 млн рублей), причем общая численность персонала выросла с 39 до 91 человека. И все это без увеличения штата отдела продаж!!!!

**НЕ БОЙТЕСЬ ВНОСИТЬ
ИЗМЕНЕНИЯ – С НИМИ
ПОЛУЧАЕТСЯ ГОРАЗДО ЛУЧШЕ**

Сразу хочу сделать очень простое, но важное замечание: «Не ведите работу, как все привыкли». Вот, например, как построить отдел продаж? Вы скажете, зачем изобретать велосипед, все уже придумано до нас... Выделили помещение, набрали людей, обустроили рабочее место, в руки телефоны, и всё! Пускай

звонят и продают! Ничего сложного и ничего особенного! Но вот нюанс: такой отдел почему-то не приносит желаемого результата. Примерно такая же ситуация была и у нас до 2015 года. Да, отдел продаж работал, но выше отметки в 74 млн рублей по выручке компания никогда не поднималась (а для завода это очень небольшие показатели).

Так получилось, что я попала в «Гертек» в 2015 году почти случайно — проездом с отдыха решила навестить родного брата в Казани (он является основателем и директором) и какое-то время просто проводила в офисе компании, наблюдала за работой сотрудников. Скажу, что атмосфера была не сильно продуктивная. И в какой-то момент возникло ощущение, что именно здесь я должна быть. Зачем работать на чужого хозяина, когда можно развивать семейный бизнес? Решение было принято, и в сентябре 2015 года я переехала сюда из Красноярска, став руководителем отдела продаж. И это было первым правильным решением.

**БЕЗ ТЕНИ СОМНЕНИЯ МОГУ СКАЗАТЬ, ЧТО ДЛЯ
УСПЕХА НЕОБХОДИМА ОПРЕДЕЛЕННАЯ СИСТЕМА
ПРОДАЖ: И ТОЛЬКО ТОГДА БУДЕТ РЕЗУЛЬТАТ.**

ПОРОЙ САМЫМ УСПЕШНЫМ ДЕЙСТВИЕМ
МОЖЕТ ОКАЗАТЬСЯ НЕЧТО СОВЕРШЕННО
НЕОЖИДАННОЕ.

Без тени сомнения могу сказать, что для успеха необходима определенная система продаж: и только тогда будет результат.

Сделать работу отдела продаж действительно выгодной и прибыльной можно посредством создания отдела продаж, способного НЕ ПРОДАВАТЬ, а ВЫЗЫВАТЬ ДОВЕРИЕ КЛИЕНТА. При этом все внешние факторы (сезонность спроса, курс валюты, экономические санкции и т. д.) не должны останавливать работу. Вы можете сказать, что это нереально. Однако если построение и управление отделом продаж грамотно, все становится возможным.

На мой взгляд, главный секрет состоит в том, как можно делать привычные вещи по-новому. Порой самым успешным действием может оказаться нечто совершенно неожиданное. Вы должны всегда искать разные новинки, которые стоит опробовать, и разные нехоженые тропы для испытания реальной ценности того, что вы уже делаете.

Для себя лично я поняла, что самых больших преимуществ можно добиться, если придумать новые способы не «добраться» до своих клиентов и продать им товар, а вызвать доверие и выстроить честные взаимоотношения. Я искренне желаю, чтобы мой клиент смотрел на меня как на человека, которому они

смогут доверять и у которого захотят купить. И каждый мой сотрудник знает, что может добиться невероятного успеха, именно общаясь с клиентом, а не просто продавая. Именно это и приводит к заключению сделки. Например, я могу позвонить своему клиенту (или наоборот) и просто так, на темы, не связанные с крановым оборудованием, пообщаться. Не пренебрегайте этим, — ведь во главе угла всегда стоит именно общение. У вас оно тоже может быть.

КАЖДЫЙ МОЖЕТ СДЕЛАТЬ ТАК ЖЕ,
КАК И МЫ

До 2015 года мы использовали в основном привычную схему — где менеджер, как говорится, «и швец, и жнец...». Но времена меняются, появляются новые технологии, поэтому мы постоянно учимся у ведущих мировых экспертов. Именно благодаря внедрению такой технологии управления мы достигли значительных результатов (административная технология).

ЧТО МЫ СДЕЛАЛИ?

Именно менеджеры по продажам приносят доход. И в первую очередь мы освободили максимум их продуктивного времени, дополнительно наняв им ассистентов. Эти затраты полностью окупались числом

КАЖДЫЙ МОЙ СОТРУДНИК ЗНАЕТ, ЧТО МОЖЕТ
ДОБИТЬСЯ НЕВЕРОЯТНОГО УСПЕХА, ИМЕННО
ОБЩАЯСЬ С КЛИЕНТОМ, А НЕ ПРОСТО ПРОДАВАЯ.

реализованных сделок. Это очередное наше успешное действие.

Во-вторых, выделили этапы работы с клиентами. Работа с потоком входящего трафика. Здесь работает сотрудник, который по скрипту (обязательно) обрабатывает новые заявки. Его задача не заключить сделку, а просто отсеять нецелевых клиентов. После квалификации клиент или отсеивается, или передается в отдел продаж.

И вот здесь в процесс включаются сотрудники отдела продаж и доводят входящие заявки до первой сделки. Здесь идет вся работа с возражениями и требуются мощные навыки продаж. Здесь же работают наиболее агрессивные менеджеры, которые отлично знают продукт, отлично владеют технологией продаж и за свою работу получают самую высокую комиссию.

После выхода на сделку его передают в отдел сопровождения ассистентам, где ассистент-менеджер уже занимается заключением договора, выставлением счета, а также работает над получением последующих заявок.

Преимущества такой схемы управления очевидны: это позволило нам увеличить эффективность работы каждого сотрудника в 3 раза.

«КОНТРОЛЬ» РАВНО «ДОХОД»

Есть замечательное правило: «Контроль» равно «доход». На то, что мы не контролируем, мы повлиять не можем. К сожалению, это так. Поэтому мы ввели систему статистик. Если сотрудник не видит результатов своей работы каждый день, то в конце концов он просто теряет к ней интерес и моральный дух падает. Мы считаем показатели на ежедневной основе. Мы контролируем исходящий поток: звонки, письма, встречи, коммерческие предложения, направленные договоры, которые «закрывают» потенциальных клиентов на покупку оборудования. Опять-таки, просто цифры ни о чем не говорят. Для понимания ситуации эти цифры отражаются в графиках.

Если мы видим, что наши графики идут вверх — значит, решения

и действия верные. Если вниз, значит, необходимо направить внимание на деятельность конкретного специалиста или отдела в целом. И, чтобы быстро и оперативно реагировать на изменения, мы внедрили недельные статистики. Иногда даже введения четкого и правильно контроля уже достаточно для того, чтобы ваши продажи начали расти, ведь куда вы направляете свое внимание, там и рост. А когда вы контролируете показатели, вы и направляете на них свое внимание.

Грамотное планирование и распределение работ, четкий контроль показателей и обязательная постановка планов — и вам не нужно будет бездумно раздувать штат отдела продаж.

ЧЕГО СМОГЛИ ДОБИТЬСЯ МЫ?

2015 год (6 человек отдела продаж), выручка компании 114 млн рублей, штат сотрудников 39 чел.

2018 год (также численно 6 человек отдела продаж), выручка составила 239 млн рублей, штат сотрудников вырос до 91 чел.

На первое полугодие 2019 года выручка — 192 млн рублей, что составляет почти 80% к 2018 году. Штат сотрудников — 131 человек. Доля экспорта грузоподъемного оборудования «Гертек» выросла с 6% до 19%.

В планах у нас доведение ежемесячной выручки до 84 млн рублей. И, как показывает динамика, все это вполне реально.

Дерзайте, не бойтесь вносить изменения.

Если вы знаете, куда вы идете, вы к этому обязательно придете!

ОШИБКИ ВНЕДРЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ CRM В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ

Александр Чижов

Вы наверняка сталкивались или хотя бы задумывались о внедрении CRM-системы. Но какие распространенные ошибки встречаются во время внедрения и использования CRM-систем? Мы подготовили список из тринадцати типичных ошибок, о которых с радостью расскажем вам.

ОТСУТСТВИЕ ЦЕЛИ

Самая первая ошибка при внедрении CRM — это отсутствие цели. Сначала обязательно нужно понимать, для чего внедряется CRM-система и какой результат преследует компания. Цель позволяет сформировать требования к самому внедрению, потребностям, а также задать вектор для получения измеримого, понятного результата. Если CRM внедряется только ради того, чтобы в компании была CRM-система, то можете сразу смело отказываться от данной идеи. И вроде вам может показаться это очевидным, но на деле бывают обращения, когда клиент хочет внедрить CRM-систему со словами: «Мы двадцать-тридцать лет на рынке, нас начали уже обгонять новички, наверное, нам стоит провести автоматизацию». Наверное, стоит, а возможно, и нет. Нет конкретной цели, задачи, что будет получено в конце, как CRM-система должна помочь в борьбе с молодыми, прогрессивными компаниями-конкурентами. Ответы на данные вопросы уже будут представлять собой некие цели внедрения.

НЕПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР CRM

Неправильный выбор продукта встречается повсеместно. Это обычно является результатом других ошибок, допускаемых при внедрении CRM, но в основном всегда происходит из-за отсутствия необходимого опыта и знания продуктов на рынке, малого или никакого анализа рынка программного обеспечения, а иногда основывается на рекомендациях знакомых или коллег. Использование каких-либо CRM-систем знакомыми не является показателем надежности и успеха, а еще, что самое главное, не является аргументом.

САМОПИСНАЯ CRM

Самописная CRM не обязательно является ошибкой, но практика показывает, что в большинстве случаев компания просто хочет иметь собственный продукт только потому, что он свой — родной, возвращенный собственными силами. В наше время нет недостатка на рынке программного обеспечения, и всег-

да можно подобрать подходящее решение либо комплекс программ, которые закроют все потребности компании. Всегда стоит учитывать, что собственная разработка — это дополнительный штат программистов и менеджеров, а также возможное отсутствие опыта в разработке подобных продуктов у штатных сотрудников. Помимо сумм, которые будут исчисляться миллионами, и зарплаты штату разработчиков и проект-менеджеру с учетом налогов еще минимум в районе пятисот тысяч рублей в месяц, в данный ресурс вкладывается еще и время. Если готовая CRM-система может быть установлена уже сегодня, а завтра уже можно начать процесс внедрения и обучения, то разработка собственной CRM-системы займет от полугода до бесконечности, это всегда стоит учитывать.

САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ВНЕДРЕНИЕ

Самостоятельное внедрение CRM имеет целый ряд негативных последствий и может быть выделено как



АЛЕКСАНДР ЧИЖОВ

Сертифицированный оратор и бизнес-тренер, частный консультант и спикер в сфере автоматизации бизнеса. Обучался по направлению Computer Science в США до 2012 года.

Сооснователь и генеральный директор компании «Лайн». Руководитель интеграционного агентства Александра Чижова.

Опыт работы в сфере IT-разработки и автоматизации бизнеса с 2009 года. Под личным руководством реализовано более 300 проектов в сфере разработки и автоматизации для компаний более чем из 20 различных сфер бизнеса, среди которых архитектурные агентства, управляющие компании, HoReCa и логистические компании.

одна из грубейших ошибок. Незнание рынка программного обеспечения, отсутствие опыта и невозможность грамотного обучения сотрудников ввиду первых двух пунктов — являются довольно весомыми аргументами в сторону профессионального подбора и внедрения CRM-системы, а также обучения сотрудников.

ОТСУТВИЕ ОБУЧЕНИЯ

Для полноценной и эффективной работы с любой выбранной системой необходимо пройти хотя бы минимальное ознакомительное обучение. Роль учителя на себя может взять ответственный штатный сотрудник, а значит, подготовка к обучению должна начаться намного раньше самого этапа внедрения. Либо обучение может провести любое хорошее агентство, занимающееся продажей и внедрением выбранной CRM-системы. Сам этап обучения крайне важен, ведь современные CRM-системы насчитывают множество различных инструментов, которые могут быть использованы в работе и значительно упростят жизнь как сотрудников компании, так и ее руководства.

НЕ ЗАДЕЙСТВУЕТЕ КОМАНДУ ПРИ ВНЕДРЕНИИ

Еще одна немалая ошибка, допускаемая при внедрении CRM, — это

отсутствие коммуникаций с сотрудниками компании. Очень часто встречается, что руководство подбирает CRM-систему на свой вкус и цвет. В системе могут быть представлены все необходимые руководителям аналитические отчеты в виде таблиц и всевозможных графиков. Но управленцы зачастую забывают, что основной пласт работы ложится не на них, а на менеджеров компании. Первостепенно CRM-система должна покрывать и максимально автоматизировать, упрощать работу сотрудников, предоставлять им полный спектр инструментов, который может пригодиться в любой момент. В последнюю очередь стоит думать об отчетах — отчеты есть везде, а если и не все необходимые отчеты будут присутствовать в системе, то всегда можно либо собрать пользовательский отчет (в случае если такая возможность есть в CRM-системе), либо дописать, заказать дополнительный программный модуль у системных интеграторов. Всегда в процессе внедрения CRM-системы должны участвовать все отделы, притом не только их руководители, но и рядовые сотрудники.

АВТОМАТИЗАЦИЯ ХАОСА

Автоматизация хаоса — эта избитая и излюбленная тема компаний-интеграторов CRM-систем. Эта фраза с одной стороны звучит поэтично и красиво, с другой — давит на больное. Любая компания, с течением времени, накапливает массу бизнес-процессов. Процессы могут быть как регламентированные и упорядоченные, так и просто выполняемые на автомате, благодаря тысячам повторов, личному опыту сотрудников, мышечной памяти и так далее. Автоматизация хаоса — это перенос всех устоявшихся процессов компании в CRM-систему «как есть», что не является корректным действием. Каждый процесс должен быть предельно описан, оптимизирован, и только после его можно заносить в новую CRM-систему.

НЕПРАВИЛЬНАЯ НАСТРОЙКА ВОРОНОК ПРОДАЖ

Неправильная настройка воронок продаж — довольно распространенное явление, как и борьба за терми-

ЕСЛИ CRM ВНЕДРЯЕТСЯ ТОЛЬКО РАДИ ТОГО, ЧТОБЫ В КОМПАНИИ БЫЛА CRM-СИСТЕМА, ТО МОЖЕТЕ СРАЗУ СМЕЛО ОТКАЗЫВАТЬСЯ ОТ ДАННОЙ ИДЕИ.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КАКИХ-ЛИБО CRM-СИСТЕМ
ЗНАКОМЫМИ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ПОКАЗАТЕЛЕМ
НАДЕЖНОСТИ И УСПЕХА, А ЕЩЕ, ЧТО САМОЕ
ГЛАВНОЕ, НЕ ЯВЛЯЕТСЯ АРГУМЕНТОМ.

нологию. Например, лид — по сути, обозначающий первичный контакт, как только не используется. Лиды используются как классификаторы потенциальных клиентов, всевозможные статусы, перенасыщенная свалка контактов с множества каналов продаж. Но те же лиды — это уже часть воронки продаж. На практике после самостоятельной настройки CRM-системы встречаются довольно простые ошибки:

1. Размытые границы этапов — например, этап под названием «В работе». Надо полагать, что, когда сделка находится на этапе «В работе» — то это еще целый подпроцесс, в котором есть свои этапы и свои регламенты, по-хорошему для решения данной задачи требуются дополнительные воронки.
2. Неправильное использование — воронки не используются как должно, их использование скорее напоминает справочник, записную книжку. Что-то мы в воронку записываем, что-то вроде по ней даже передвигаем, но никакой истории коммуникаций, никаких понятных действий и инструкций не хранится в системе, что занижает ее полезность.
3. Порой даже встречаются ситуации, в которых менеджеры

в принципе не знакомы с термином «воронка продаж» и продолжают по старинке продавать «с листа».

ОЖИДАНИЕ БЫСТРОГО ЭФФЕКТА, ВЕРА В ЧУДО

Ожидание быстрого эффекта, вера в чудо — повсеместное явление, хотя с каждым годом оно постепенно утрачивает свою силу. Конечно, бизнес, принявший решение встать на путь автоматизации, хочет, чтобы все было сделано еще вчера. CRM-система должна начать продавать уже сегодня, и притом сама! Но CRM — это лишь инструмент организации, регламентации и структуризации работы менеджеров, руководителей и компании в целом. CRM не продает сама, требует времени, чтобы в ней разобраться и привыкнуть к ней. Некоторые «засидевшиеся» сотрудники могут и вовсе покинуть компанию, не приняв нововведения. В лучшем случае 3–6 месяцев занимает полная интеграция CRM-системы в компанию, если мы говорим об уже давно работающих на рынке компаниях. Новые компании, как правило, с малочисленным штатом, быстро приобретают навыки работы с CRM-системой, и через 1–2 ме-

САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ВНЕДРЕНИЕ CRM ИМЕЕТ
ЦЕЛЫЙ РЯД НЕГАТИВНЫХ ПОСЛЕДСТВИЙ И МОЖЕТ
БЫТЬ ВЫДЕЛЕНО КАК ОДНА ИЗ ГРУБЕЙШИХ
ОШИБОК.

сяца уже с удовольствием, а порой и с отвращением работают в ней.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ CRM КАК СПРАВОЧНИКА

Использование CRM как справочника — проблема, которая уже была освещена ранее. Под справочником подразумевается обычное хранилище информации, даже, вернее сказать, свалка контактов. CRM — это комплексный инструмент, который позволяет автоматизировать запись информации в систему, отладить коммуникации с клиентом в режиме одного окна, помогает распределять и делегировать задачи, связанные как с продажами, так и с производством, поставкой, предоставлением услуг и так далее. Помимо всего, CRM — это еще и мощный аналитический инструмент, который помогает оценивать эффективность продаж, слабые места, помогает понять, почему, по какой причине задерживаются и подвисают сделки. Обычная запись данных о ваших клиентах не приводит ни к чему, и лишь добавляет дополнительной работы по занесению информации менеджерам компании.

ЧАСТИЧНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМЫ

Частичное использование системы всплывает, пожалуй, чуть ли не в каждой вышеизложенной ошибке. CRM-системы в наши дни намного шире, чем о них думают, в плане представленных в них возможностей. CRM даже скорее не совсем корректный термин. По идее CRM — это лишь инструмент, отвечающий за взаимодействие компании с клиентом (CRM — Customer Relationship Management, Управление взаимоотношениями с клиентами). Современные системы оснащены и постановщиком задач, и календарями, файловыми системами, интерфей-

сом для работы с почтой, коммуникационными и рекламными каналами и еще десятком других инструментов. Хороший системный интегратор всегда проводит презентацию продукта, а по желанию клиентов и обучение работе с CRM-системой. Это помогает исключить проблему частичного использования.

ОТСУТСТВИЕ ЗАДАЧ В CRM

Теперь, когда CRM уже внедрена в компании, встает вопрос ее корректного использования. Отсутствие задач в CRM – распространенная грубейшая ошибка. Когда менеджеры работают с воронкой продаж – они совершают определенный набор действий, обычно описанный внутренним регламентом компании, который необходим для успешного совершения продажи. Исходя из этого, в вашей CRM-системе попросту не может быть сделок без поставленных задач и напоминаний. Даже если сделка повисла на несколько месяцев, то в ней как минимум должна стоять задача с напоминанием о звонке клиенту через какое-то время. Мы всегда расцениваем большое количество сделок без каких-либо задач как халатность работы менеджера.

ПРЕНЕБРЕЖЕНИЕ ОТЧЕТАМИ

Возвращаясь к первому пункту нашего списка ошибок – отсутствие цели, хочется отметить, что в основном целью внедрения является повышение продаж, улучшение качества производства, обслуживания – чего бы то ни было. По факту очень редко дело доходит до работы с отчетами в системе, хотя именно аналитика и отчеты позволяют повышать качество услуг, выявлять слабые места в продажах компании и регулировать работу и загрузку менеджеров. Помимо этого, отчеты показывают, какие сотрудники работают эффективно

ДЛЯ ПОЛНОЦЕННОЙ И ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ С ЛЮБОЙ ВЫБРАННОЙ СИСТЕМОЙ НЕОБХОДИМО ПРОЙТИ ХОТЯ БЫ МИНИМАЛЬНОЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ.

и явно заслуживают какого-то дополнительного поощрения, а кто может паковать коробку с вещами, забирать любимый цветок и смело шагать из офиса навстречу новым приключениям. Помимо продаж и эффективности сотрудников может анализироваться рекламный бюджет, рекламные каналы, их эффективность. И приведенный список с отчетами далеко не ограничивается представленными в нем пунктами, на практике встречается очень много довольно интересных произвольных отчетов, которые компании вырабатывали годами, а теперь хотят внедрить в электронном – автоматическом виде.

ОТСУТСТВИЕ БАЗЫ ЗНАНИЙ КОМПАНИИ ВНУТРИ CRM

Последняя ошибка, на которой хотелось бы остановиться в данной статье, – это отсутствие базы-знаний компании внутри CRM. Заказывать и проводить обучение для каждого нового сотрудника – довольно недешевое удовольствие. Встречалось и такое, что выходит один-два новых сотрудника и руководство компании начинает лично заниматься их обучением. При этом речь идет не о компаниях, где работает пять-шесть человек, а руководитель яв-

ляется человеком-оркестром. Такая типичная ошибка встречается даже в компаниях с миллиардными выручками, что мы наблюдали на собственном опыте, внедряя CRM-системы в различных сферах бизнеса и в компаниях сильно разнящихся по количеству сотрудников. Все регламенты компании, инструкции, документации, важные моменты, которые должен знать новый сотрудник, а при необходимости мог бы освежить в памяти и действующий, должны быть внесены в систему. Всегда в CRM-системе должна быть вкладка с базой знаний компании. Знания компании становятся только больше, если сотрудники могут делать свой вклад в ее увеличение и развитие – это даже лучше!

Все представленные выше ошибки не являются единичными случаями, и очень часто встречаются в работе компаний из разных сфер, отличающихся как своими бизнес-моделями, так и размерами штата. Конечно, проблематика намного глубже, а представленный список ошибок можно ежемесячно, а возможно и еженедельно пополняться новыми. Мы надеемся, что указанные ошибки не только помогут вашей компании стать лучше, но и потенциально взглянув на данный список, вы сможете сказать, что к вам он никак не относится!

ЕЩЕ ОДНА НЕМАЛАЯ ОШИБКА, ДОПУСКАЕМАЯ ПРИ ВНЕДРЕНИИ CRM, – ЭТО ОТСУТСТВИЕ КОММУНИКАЦИЙ С СОТРУДНИКАМИ КОМПАНИИ.

МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ

**КИРИЛЛ АЛЕКСЕЕВ,**

*учредитель ИТ-компании Veberlab.
Преподаватель программ MBA.
Эксперт-практик цифровой трансформации бизнеса; <https://veberlab.ru>*

CRM-система предоставляет централизованный хаб, который содержит все данные для хранения информации о клиентах. Это могут быть клиенты, лиды, поставщики и иное окружение. CRM собирает всю историю взаимодействий с каждым контактом. Сюда относятся электронные письма, звонки, заметки о встречах и данные о продажах, задачи, данные из соцсетей, сайта и мессенджеров. CRM дает вам четкую видимость процессов маркетинга, продаж и обслуживания клиентов.

CRM-системы могут также включать в себя интеграцию с другими приложениями и каналами, такими как системы бухучета, аналитики, управления ресурсами или задачами, телефонией и т. д. Это позволяет создавать автоматизированные рабочие процессы, заменяя любые рутинные ручные процессы в вашем бизнесе.

Например, вы можете использовать программное обеспечение CRM для захвата новой заявки с вашего

сайта, который инициирует автоматическую цепочку коммуникации с клиентом. Запрос инициирует создание нового лида в системе, подставляет свободного менеджера, создает задачу для общения с клиентом и отправляет контакту приветственное сообщение.

Работая над сбором информации о лидах или клиентах, продавцы могут в конечном итоге получить информацию, хранящуюся в нескольких источниках, от заметок в карточке клиентов до журналов вызовов. Использование CRM помогает объединить все это в централизованной системе. Программное обеспечение помогает наладить совместную работу в команде, что в итоге ведет к повышению эффективности.

Автоматизация рабочего процесса заменяет большую часть ручных процессов продаж, поэтому требуется гораздо меньше времени на ввод данных и администрирование.

Хорошая система также может управлять командой, контролировать безопасность данных и поддерживать соблюдение правил конфиденциальности данных. CRM помогает бизнесу следующими функциями:

- улучшает управление контактами;
- улучшает удержание и качество обслуживания клиентов;
- наводит порядок в процессах продаж;
- повышает эффективность и производительность труда менеджеров;
- укрепляет организацию и командное сотрудничество;

- облегчает ведение отчетности и прогнозирования продаж;
- улучшает понимание данных для маркетинга и разработки новых продуктов;
- стимулирует рост бизнеса.

Внедряя технологии автоматизации и цифровизации в свой бизнес, такие как решения для управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), компании могут опередить конкурентов на рынке и улучшить пользовательский опыт своих потребителей.

Хотя системы управления взаимоотношениями с клиентами существуют достаточно давно, выбор правильной платформы CRM, а также ее внедрение все еще подразумевают сложность.

При внедрении CRM существует ряд ошибок, которые могут внести деструктив в работу компании до того как CRM-решение полностью заработает. За более чем пятилетний опыт внедрения и разработки CRM-систем я вывел и обобщил основные ошибки.

1. Забыть про аудит процессов.

Любая информационная система работает с бизнес-процессами предприятия. CRM в этом случае не является исключением. Прежде чем приступить к внедрению, следует провести аудит бизнес-процессов.

Для начала стоит нарисовать процессные карты в состоянии «как есть», затем провести интервью с сотрудниками, прямо взаимодействующими с будущей CRM. Цель интервью заключается в сборе обратной связи по поводу улучшения процессов. Если автоматизировать бардак, то он останется, только станет намного быстрее.

2. Не прислушаться к команде.

Внедрение CRM — это командная работа, охватывающая все отделы или департаменты предприятия. Чтобы добиться успеха при внедрении и работе, вся команда должна быть в курсе проекта и взять на себя ответственность в рамках своих биз-

CRM-СИСТЕМЫ В НАШИ ДНИ НАМНОГО ШИРЕ,
ЧЕМ О НИХ ДУМАЮТ, В ПЛАНЕ ПРЕДСТАВЛЕННЫХ
В НИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ.

нес-процессов и зоны ответственности. Если один человек (руководитель или собственник) пытается навязать видение CRM всем остальным в организации, скорее всего, возникнет непонимание. Любое сопротивление убивает правильное внедрение CRM-системы.

3. Считать CRM только программным обеспечением.

В первую очередь CRM — это мышление и стратегия работы с потребителями. Установка программного обеспечения не решает проблемы вашего бизнеса: не существует систем, в мгновение ока повышающих продажи.

Каждый из членов вашей команды должен приложить усилия, чтобы изучить и использовать CRM для повышения качества работы с клиентами.

4. Начать внедрение с хаосом в данных.

Нельзя сходу внедрить CRM и ожидать, что она сработает как надо. Вам нужно построить соб-

ственную структуру данных, определить ключевую модель и процессы продаж, сегментировать своих клиентов. Если не потратить время на предварительную работу, то придется вернуться и переработать все заново, что замедлит процесс внедрения CRM.

5. Не прислушиваться к советам CRM-экспертов.

Я считаю, что следует полагаться на экспертов, знакомых с технологией CRM, которые помогут вам построить систему для эффективной работы всей команды. Экспертом может быть не только сторонний консультант или компания-инте-

гратор, но и сам поставщик программного обеспечения.

Разработчик в состоянии предложить вам эту экспертную консультацию или подключить вас к кому-то из партнеров для решения вопроса. У вашего поставщика CRM есть сотрудники, которые помогают компаниям грамотно внедрять CRM-системы в работу. Также можно найти время, чтобы прочитать статьи и обзоры о программном обеспечении, которое вы используете.

Это основные ошибки, которые присущи CRM-проектам. Обойдите их, и ваши сотрудники, как и результаты бизнеса, станут вам благодарны.

ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПОМОГАЕТ
НАЛАДИТЬ СОВМЕСТНУЮ РАБОТУ В КОМАНДЕ,
ЧТО В ИТОГЕ ВЕДЕТ К ПОВЫШЕНИЮ
ЭФФЕКТИВНОСТИ.

КАКОЙ ДОЛЖНА БЫТЬ КЛИЕНТСКАЯ БАЗА?

Лариса Федорова

Какой должна быть клиентская база? Первое, что приходит мне на ум при такой формулировке вопроса, — удобной для использования, рабочей. А что ее делает таковой? Об этом пойдет речь в статье.

КЛИЕНТСКАЯ БАЗА – АКТИВ ЛЮБОГО БИЗНЕСА

Из чего состоит клиентская база? Я бы выделила 2 главных ее составляющих: физические контакты клиентов, их телефон, e-mail, имя, адрес, а также фиксация отношений с ними.

Сами по себе данные о клиентах не так ценны. Для того чтобы это доказать, достаточно посмотреть на примеры, когда базы воруют и по ним отправляются спамерские рассылки.

Эффективность такой рассылки в разы ниже, чем адресной рассылки от компании, с которой у адресатов выстроены доверительные отношения.

Но все это не означает, что сами данные о клиентах не важны. Для компании удобство использования клиентской базы, технические характеристики организации этой базы – инструменты повышения ее монетизации.

КАКИЕ ДАННЫЕ ДОЛЖНЫ СОДЕРЖАТЬСЯ В БАЗЕ?

- 1) ФИО.
- 2) Контакты (чем больше средств связи, тем лучше: телефон, e-mail, адрес, если актуально).
- 3) Демография (пол, возраст, дата рождения, город).

Это основа, а все остальные данные как раз касаются фиксации отношений с клиентом. А именно:

- 1) История покупок.
- 2) Пожелания по упаковке, доставке, другие комментарии.
- 3) Предпочтения.
- 4) Интересы, хобби.
- 5) Другая информация личного характера.

ТИПЫ КЛИЕНТСКИХ БАЗ

Деление на типы можно сделать, например, по статусу клиентов:

- 1) база потенциальных клиентов или лидов – тех, кто каким-то образом проявил интерес к вашим товарам/услугам;
- 2) база реальных клиентов – тех, кто совершил минимум одну покупку у вас.

КЛАССИФИКАЦИЯ КЛИЕНТОВ

В свою очередь базу реальных клиентов для эффективности работы тоже стоит разделить на сегменты:

А – VIP-клиенты, делающие 80% объема продаж компании, либо статусные персоны на вашем рынке, наличие которых в вашей базе помогает продавать больше. На них долж-

но быть сосредоточено максимум внимания, для них могут быть более гибкие условия сотрудничества.

В – все остальные клиенты, акцент на качественном обслуживании и поиске возможностей перевести их в категорию VIP, например, увеличить объем закупок, их периодичность.

С – проблемные клиенты, их по возможности можно направлять к конкурентам. К ним тоже стоит проявить внимание, так как, найдя причину проблемы и устранив ее, некоторых клиентов из этой категории можно будет перевести во вторую и даже в первую категорию. Такие кейсы встречаются часто. Клиент был проблемным, так как требовал к себе внимания, как только получил это внимание, становится лояльным, готов закупать крупные партии регулярно.

КАК ФОРМИРОВАТЬ КЛИЕНТСКУЮ БАЗУ?

Привлечение клиентов и формирование клиентской базы – это отдельная большая тема, которую невозможно рассмотреть в рамках статьи, поэтому дам некоторые ориентиры.

- 1) Важное базовое правило: каждый новый контакт должен по-



ЛАРИСА ФЕДОРОВА

Маркетолог и интернет-предприниматель с опытом более 10 лет. Помогает предпринимателям увеличить продажи, повысить эффективность бизнеса и перестать крутиться как белка в колесе;
www.fyodorova.com

падать в клиентскую базу, независимо от того, по какому каналу он пришел.

- 2) Настроить автоматическое внесение данных о потенциальных клиентах в клиентскую базу, современные CRM позволяют это делать из социальных сетей, входящих звонков, заявок с сайтов и пр. Это следствие из первого правила.
- 3) Проанализировать все каналы привлечения клиентов и их эффективность, фиксировать данные в базе.
- 4) Каждый месяц тестировать 1–2 новых канала и внедрять те, которые оказались эффективными.
- 5) Настроить коммуникацию с клиентами на автоматизированной основе, например, составить приветственную серию писем для вновь прибывших. Таким образом потенциальные клиенты не упустят вас из поля зрения и в момент созревания потребности реализуют ее ресурсами вашей компании.
- 6) Сегментировать клиентскую базу по типам клиентов, а также по интересам, истории покупок, чтобы обеспечить персональный подход и повысить конверсию предложений.

КАК НАРАЩИВАТЬ КЛИЕНТСКУЮ БАЗУ?

Если исходить из аксиомы, что клиентская база — главный актив биз-

неса, то логично, что наращивание клиентской базы равно развитию бизнеса.

Есть масса способов привлечения клиентов, различные каналы. В одном из руководств я видела около 1500 каналов. Конечно, не всем бизнесам нужно так много и не всем они подойдут, но важно, чтобы этих каналов у вас было не один и не два, а хотя бы не менее десяти. Тогда можно говорить о стабильности, а наращивание этих каналов приводит к развитию бизнеса.

ОСНОВНЫЕ КАНАЛЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КЛИЕНТОВ

- 1) Социальные сети и все виды рекламы в них.
- 2) Контекстная реклама.
- 3) Реклама в СМИ.
- 4) Наружная реклама.
- 5) Реклама на мероприятиях.
- 6) Выставки и презентации.
- 7) Дни открытых дверей.
- 8) Партнерские программы.
- 9) Работа с блогерами.
- 10) Опросы.

КЛИЕНТСКАЯ БАЗА ДЛЯ УДЕРЖАНИЯ КЛИЕНТОВ И ПОВЫШЕНИЯ ПРОДАЖ

Чтобы клиентская база стала реальным инструментом для роста продаж, необходимо добавить ей функцию коммуникации с клиентами. Это достигается за счет интеграции с сервисами рассылок (e-mail, мессенджеров, sms), IP-телефонии, автообзвонков.

Многие CRM-системы позволяют это делать, а также сегментировать базу по различным критериям и делать максимально точечные предложения.

Например, мы проанализировали и увидели, что клиенты, покупающие продукт «А», часто выбирали к нему продукт «Б». Таким образом, всем, кто купил «А», но не купил пока «Б», можно сделать предложение о покупке продукта «Б».

КАК ОЖИВЛЯТЬ КЛИЕНТСКУЮ БАЗУ?

Статистика такова, что вместе с наращиванием клиентской базы про-

ВАЖНОЕ БАЗОВОЕ ПРАВИЛО: КАЖДЫЙ НОВЫЙ КОНТАКТ ДОЛЖЕН ПОПАДАТЬ В КЛИЕНТСКУЮ БАЗУ, НЕЗАВИСИМО ОТ ТОГО, ПО КАКОМУ КАНАЛУ ОН ПРИШЕЛ.

ЕСЛИ ИСХОДИТЬ ИЗ АКСИОМЫ, ЧТО КЛИЕНТСКАЯ БАЗА – ГЛАВНЫЙ АКТИВ БИЗНЕСА, ТО ЛОГИЧНО, ЧТО НАРАЩИВАНИЕ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ РАВНО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА.

исходит и ее постепенное отмирание. Насколько оно будет быстрым, зависит от вас: от того, как настроена коммуникация с клиентами, но этот процесс неизбежен. Можно только его немного затормозить.

Корректное ведение клиентской базы, например, в современной CRM позволит быстро отсортировать таких пассивных клиентов и начать их оживление.

Причины пассивности могут быть самыми разными: клиент просто забыл про вас, у него изменились потребности, интересы, его не устроило качество товара/услуги и он ушел к конкуренту, изменилось финансовое положение и т. д.

Инструменты для оживления клиентской базы — современные средства связи: телефон, e-mail-рассылка, SMS-рассылка, мессенджеры. Если вы продаете в высоком ценовом сегменте, то имеет смысл назначить живую встречу, чтобы выяснить ситуацию и вернуть клиента.

В зависимости от того, каким инструментом вы пользуетесь, можно корректировать сценарий. Ниже дам лишь основу.

1) Напомните клиенту о себе и уточните, почему он перестал заказывать у вас. Если просто закрутился и не сделал вовремя заказ, просто помогите ему все оформить. Если

он не заказывает, потому что его не устраивает сотрудничество с вами, узнайте подробнее о конкретной причине.

2) Сформулируйте причину звонка: например, хотите рассказать о новых поступлениях, изменениях в графике работы, презентации, дне открытых дверей, окончании гарантийного срока и т. п. Причина должна восприниматься клиентом как забота о нем, а не желание что-то вам продать.

3) Стимулируйте к конкретным действиям. Сделать предложение, от которого невозможно отказаться — как в известном фильме. Ограничить по сроку, по количеству, сделать тающую скидку, одним словом, найти причину, почему ему нужно действовать прямо сейчас.

КАК ВЫБРАТЬ CRM

CRM-система — программное обеспечение, которое помогает вести качественный учет своих клиентов и взаимоотношений с ними.

1) Цели. Что вы хотите получить от этой системы, какой функционал для вас важен. Главное, чтобы CRM не стала препятствием на пути про-

даж, а служила верным помощником, который упрощает жизнь.

2) Кто будет ставить задачи по внедрению: вы сами, ваши сотрудники или внешние консультанты? Если вы решаете делать своими силами, то придется углубиться в технические детали, изучить функционал основных систем, особенностей автоматизации. Если обратитесь к консультанту, к его выбору тоже стоит подойти тщательно, изучить его предыдущие кейсы, посмотреть, какой у него опыт, работал ли он с бизнесами, аналогичными вашему.

3) Стоимость внедрения. Кроме стоимости приобретения CRM, не стоит упускать из виду и стоимость внедрения, т. к. она может сильно превышать абонентскую плату.

4) Наличие интеграций с вашими системами платежей и бухгалтерии. Если возможности интеграции отсутствуют, информация в отделе продаж и в бухгалтерии будет сильно отличаться, а это препятствие для качественного обслуживания клиентов, их уровня доверия и высоких продаж.

5) Наличие внутри CRM готовых интеграций с другими сторонними ресурсами, такими как сервисы e-mail рассылок, социальные сети, сервисы доставки, маркетплейсы, IP-телефония и другие, которые вы используете в своей работе. Выше я уже отмечала, насколько важно встраивание функции коммуникации с клиентами в CRM-систему. В противном случае всю эту интеграцию придется делать вручную. И тут не CRM будет работать для вас, а вы для CRM.

Готовый код API поможет вашим программистам написать при необходимости новую интеграцию самостоятельно.

6) Наличие базового функционала, удовлетворяющего конкретные потребности вашего бизнеса: контакты, контрагенты, удобный формат карточки контакта, карточки сделки, удобная организация календаря и планировщика задач. Все это сильно упрощает жизнь вашим

ЧТОБЫ КЛИЕНТСКАЯ БАЗА СТАЛА РЕАЛЬНЫМ ИНСТРУМЕНТОМ ДЛЯ РОСТА ПРОДАЖ, НЕОБХОДИМО ДОБАВИТЬ ЕЙ ФУНКЦИЮ КОММУНИКАЦИИ С КЛИЕНТАМИ.

менеджерам и мотивирует их использовать возможности CRM, а не работать «на коленке». Это помогает им не терять продажи, звонки клиентам, качественно выполнять свои обещания перед клиентами, которые они им дают, а это, в свою очередь, поднимает конверсию и продажи.

7) Стоимость дальнейшего сопровождения системы. Развитие бизнеса и эволюция отдела продаж неизбежна: обновляются системы учета, появляются новые идеи, направления в бизнесе. Чем сложнее CRM, тем дороже будет ее доработка, совершенствование и интеграция с новыми сервисами.

8) Автоматизация. CRM-система должна автоматизировать рутин-

ные действия, а не являться барьером, который не могут преодолеть менеджеры по продажам

Итак, важно, чтобы CRM-система была удобной, решала задачи вашего бизнеса и интегрировалась с теми сервисами, которыми вы пользуетесь, была недорогой в обслуживании и сопровождении и реально помогала вашим менеджерам по продажам в их работе, а не стала очередным барьером, который только усложняет работу.

Я намеренно не называю здесь наиболее популярные CRM-системы, в открытых источниках много информации, перечислены плюсы и минусы, многие CRM-системы имеют тестовый период, в ходе ко-

торого вы сможете примерить ее к своему бизнесу.

Подводя итог, хочу вновь ответить на вопрос, какой должна быть клиентская база. Она должна быть живой, регулярно обновляемой, отношения с клиентами должны быть выстроенными и зафиксированы в носителе этой базы, например, в CRM. Кроме того, носитель клиентской базы должен обладать большим функционалом для аналитики и точечной коммуникации с клиентами. В этом случае клиентская база действительно станет мощным активом вашего бизнеса.

Наращивайте клиентскую базу и не прекращайте коммуникации с клиентами для роста продаж и развития вашего бизнеса!

МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ



ОКСАНА НАШИЛЬНИК,

серийный предприниматель, выпускница школы бизнеса SKOLKOVO, руководитель Social Sales Service Messagebiz

IT-технологии стремительно развиваются, опытные владельцы бизнеса их охотно изучают и внедряют. Российскому бизнесу необходима помощь в сборе и сегментации клиентской базы, грамотный сбор и проработка которой позволит впоследствии увеличить продажи.

Давайте рассмотрим распространенные ошибки в формировании клиентской базы, которые не дают продавцам достичь желаемых финансовых результатов:

- отсутствие целевого сегментирования;

- «бездумное» расширение клиентской базы;
- полное или частичное отсутствие работы с базой.

Упуская эти моменты в процессе выстраивания воронки продаж, бизнесмен рискует своими лидами, а значит, и прибылью.

Как можно избежать или нивелировать эти ошибки в работе с клиентской базой?

Прежде всего, правильно сегментировать аудиторию и эффективно работать с клиентской базой.

Сегментация — это процесс разделения клиентов на целевые группы, с которыми можно более тщательно работать.

Грамотное сегментирование позволяет:

- рассылать актуальную информацию;
- увеличить лояльность клиентов к бренду;
- вернуть «сбежавшего» покупателя;
- дополнять базу данных новой информацией о клиентах;
- повысить конверсию рекламы;
- снизить цену лида.

На рынке представлены современные IT-решения, которые позволяют автоматически собирать клиентскую базу, сегментировать и работать с ней — это, например, social sales service (SSS).

С помощью инструментов для социальных продаж вы сможете оптимизировать и автоматизировать процесс сегментации, используя чат-ботов и триггерные рассылки.

СБОР КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ НАЧИНАЕТСЯ С ПЕРВЫМ ШАГОМ КЛИЕНТА ПО ЦИФРОВОЙ ВОРОНКЕ ПРОДАЖ — В МОМЕНТ АВТОРИЗАЦИИ В МЕССЕНДЖЕРЕ КЛИЕНТ ПОПАДАЕТ В ВАШУ БАЗУ.

ПРИМЕНЯЙТЕ СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ РАБОТЫ С КЛИЕНТСКОЙ БАЗОЙ, МАРКЕТИНГА И ПРОДАЖ И ДОСТИГАЙТЕ СВОИХ ЦЕЛЕЙ БЕЗ ЛИШНИХ ЗАТРАТ ВРЕМЕНИ И СРЕДСТВ.

Чат-бот — это виртуальный помощник, который с помощью машинных алгоритмов позволяет выявлять потребности клиента и удовлетворять их. С помощью него можно проводить опросы и делать уникальные предложения для разных групп аудиторий.

Персональные и групповые триггерные рассылки — это современный инструмент, который перебазируется из e-mail-рассылок в самые актуальные каналы коммуникации — мессенджеры и социальные сети. Вы можете использовать триггерные рассылки для повышения лояльности, «догрева» теплого клиента, для продаж и других задач бизнеса. Триггерные рассылки позволяют постепенно и эффективно «прогреть» контакт из клиентской базы и вывести вашу коммуникацию с ЦА на новый уровень.

Триггерные и проморассылки легко настраиваются по сегментам клиентской базы, и ваши покупатели наверняка получат в рассылке предложение о желаемом товаре/услуге.

К примеру, вы запускаете качественный лид-магнит, выставляете товар-ловушку, а затем начинаете постепенно применять триггерные

рассылки: пишете о компании, делитесь отзывами благодарных клиентов, выставляете свои предыдущие работы, дарите тематический чек-лист и в конце дополняете все это продающей рассылкой (считается, что эффективная работа с клиентской базой — это тратить 80% времени именно на «разогрев» лидов, и всего 20% — на продажу).

А что насчет базы?

Сбор клиентской базы начинается с первым шагом клиента по цифровой воронке продаж — в момент авторизации в мессенджере клиент попадает в вашу базу. А работа с ней продолжается даже после продажи. Эффективная работа с клиентской базой после совершения сделки позволяет увеличить процент возвратных клиентов, снижая стоимость лида, увеличивая прибыль компании.

Каким образом мы рекомендуем работать с базой контактов?

1. Используйте коммерческую sms-рассылку, чтобы перевести вашу клиентскую базу в мессенджеры.
2. В мессенджерах клиента «встретит» чат-бот — виртуальный помощник, который проконсультирует и поможет с выбором товара/услуги. Провере-

но, что таким способом можно привлечь больше клиентов, чем звонками продавцов.

3. Расширяйте базу с помощью технологии Look-a-like в таргетированной рекламе (в социальных сетях «ВКонтакте» и Facebook). С ее помощью к уже известным вашей базе данных лидам присоединятся похожие контакты.
4. Сформируйте полезный лид-магнит с опросом или квизом — популярным и высококонверсионным инструментом. Таким образом вы даете клиенту некую ценность, а взамен получаете информацию о нем и его интересах.
5. Встройте в вашего чат-бота возможность спросить клиента, когда ему удобно поговорить, если требуется звонок менеджера. С помощью такой простой вежливости можно совершить в 3 раза больше сделок, при этом снижая загрузку отдела продаж до 30%.

Многие бизнесмены считают, что при наличии базы данных можно просто настроить рекламную кампанию и ждать прибыли. Это не так. Спешка в данном случае играет не на руку. Время, потраченное на изучение потребителя и увеличение доверия, стоит полученных результатов в будущем.

Применяйте современные инструменты для работы с клиентской базой, маркетинга и продаж, и достигайте своих целей без лишних затрат времени и средств.

САМОМОТИВАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА СБЫТА

Владимир Якуба

Мотивация извне – это вершина айсберга. А что под водой? Внутреннее желание делать свое дело качественно, двигаться вперед и помогать подчиненным достигать результатов. Говорят, что мотивация со временем гаснет, и как бы человек ни старался, он не может постоянно работать увлеченно и продуктивно. Отвечу словами американского спикера и писателя Зига Зиглара: «Зачастую говорят, что мотивации хватает ненадолго. Ну так то же самое происходит и с освежающим душем, поэтому и рекомендуют его принимать ежедневно». Сегодня будем разбирать, как руководителю отдела сбыта ежедневно себя мотивировать, чтобы энергия не угасала.

ЭЙФОРИЯ ОТ НОВОЙ ИГРУШКИ БЫСТРО ИСЧЕЗАЕТ

Подарите 5-летнему ребенку новую игрушку и посмотрите, сколько он будет с ней играть. Конечно, бывает по-разному. Но в основном дня-двух, а зачастую и пары часов достаточно, чтобы прошла эйфория, а игрушка была заброшена в самый дальний ящик.

Часто именно так происходит и с руководителями. В начале работы над проектом – энтузиазм, планы поставок, изучение перспектив, а потом уже работа делается через силу, в ожидании выходных. И так день за днем. Причем я знаю, что это происходит даже у людей с вполне достойным заработком и престижной работой. Что в этом случае делают владельцы бизнеса? Правильно, повышают зарплату. Но, увы, и тогда ситуация кардинально не меняется: первое время эффект «вау», а затем все возвращается на круги своя. А бывает даже и такое, что вскоре после повышения заработной платы результаты ухудшаются (!).

Всему виной закон Йеркса-Додсона. Он гласит, что при повыше-

нии уровня мотивации повышается и производительность человека, но только до определенного предела. А когда этот оптимум достигается, система «дает сбой» и происходит противоположное. Желание работать пропадает (рис. 1).

Профессор психологии Михай Чиксентмихайи как-то делал эксперимент, чтобы выяснить, где эта точка наивысшей продуктивности.

Сколько должен получать человек, чтобы результат был наилучшим? Критическим порогом оказалась сумма в 10 000 долларов. Понятно, что в наших реалиях уровень зарплаты будет другим, но сам факт. Когда работник получает 15000, 20000, 30000, то трудоспособность резко снижается.

Кстати, этот закон – не только о деньгах. Когда у студента повы-

Закон оптимума мотивации Йеркса-Додсона

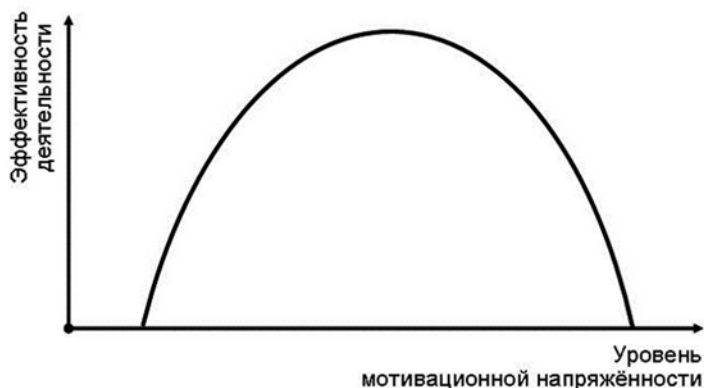


Рис. 1



ВЛАДИМИР ЯКУБА

Один из самых известных специалистов по продажам и хедхантингу на российском рынке. Единственный в России бизнес-тренер, который проводит мероприятия в формате «Реалити»: продает по громкой связи телефона прямо на тренинге. Выпускник трех специальностей с экономическим и гуманитарными дипломами, преподаватель MBA. Тренинги Владимира проведены в 102 городах, 14 странах. Автор 8 книг, 11 обучающих фильмов, более 300 публикаций в 42 изданиях. Среди клиентов: «Лукойл», «Северсталь», Газпром, Сбербанк, HomeCreditBank, Росгострах, «Вымпелком», «Ростелеком», «М Связной», Lacoste, «М.Видео», NESTLE. Как спикер Владимир Якуба делил сцену с такими экспертами, как Майкл Бэнг, Радислав Гандапас, Игорь Манн, Глеб Архангельский, Александр Левитас. Ведущий программы «Кадры решают», участник реалити-шоу «Кандидат с Владимиром Потаниным» на канале ТНТ (русский аналог шоу «Apprentice с Дональдом Трампом»).

шается уровень возбуждения перед сессией, он способен запоминать большие объемы информации. Но если чересчур увлечься, можно довести себя до нервного срыва, и тогда о возможности сконцентрироваться и что-то сделать уже речь не идет.

В работе так же. Руководители, которые поставили цель и идут к ней напролом, приходят к разочарованию. И получается следующее:

1. Денег много, но тратить их некогда.
2. Работы куча, приходится «пахать», не поднимая головы.
3. Как следствие — профессиональное выгорание. Апатия, безразличие к работе, усталость.

С другой стороны, есть люди с сумасшедшим графиком, которые успевают все, что им важно, и при этом довольны жизнью. Как так? Как же поддерживать себя в рабочем режиме так, чтобы быть не только продуктивным, но и счастливым? Если дело чаще всего не в зарплате и не в трудолюбии, то в чем? Делюсь далее. От меня 7 советов.

РЕКОМЕНДАЦИЯ 1: ПРАВИЛЬНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

О необходимости планировать знают, наверное, все. Но не все это делают правильно. Как в шутке.

Список задач на сегодня:

- 1) составить план;
- 2) выполнить п. 1;
- 3) вычеркнуть 2 предыдущих пункта;
- 4) осознать, что сделано уже 3 дела, и пойти отдыхать.

Шутка хорошая, но только в большинстве случаев все именно так и происходит. Начинаем день с разбора писем и переписки с коллегами, потом пьем чай, контролируем подчиненных, а в обед в ужасе осознаем, что дедлайн по той или иной задаче подходит к концу. Или в первой половине дня раскачиваемся, а к концу ничего не успеваем. Бывает такое?

Виной всему неправильное планирование и расстановка приоритетов. Чтобы задачи действительно выполнялись вовремя, используйте систему КЕДР (рис. 2).

Цель должна быть конкретной, с единицей измерения (к примеру, не просто повысить показатели, а на сколько повысить). Обязательно нужно указать срок, до какого числа нужно этого достичь. И, конечно, ставьте реальную цель. Пусть планка будет чуть выше, чем та, на которую вы рассчитываете, но не перегибайте палку. Лучше увеличить продажи на 2%, чем жаловаться, что хотели повысить на 20%, а не получилось ничего.



Рис. 2

А теперь — самое главное. Когда составляете список целей, слушайте себя. То, чего вы хотите достичь, должно откликаться у вас внутри:

1. Не слушайте тех, кто вам навязывает свое мнение.
2. Не сомневайтесь в своих силах, поверьте, я в начале своего пути даже боялся мечтать о том, к чему пришел.
3. Выбирайте дело, от которого будете получать удовольствие. Причем от процесса, а не от результата.

Критики будут всегда. Всегда будут те, кто ничего не делает, но осуждает ваши решения. Слушать нужно всех, но каждый совет нужно оценивать адекватно и помнить, что решение стоит принимать самостоятельно, поступать по-своему.

Вы ответственны за свою жизнь.

РЕКОМЕНДАЦИЯ 2: РЕЖИМ «ВОЙНЫ» И «БУЛЬДОЗЕРА»

Кто был на моих тренингах, уже знают как минимум о двух принципах продуктивной работы.

Первый — режим «войны». Нет, это не война с конкурентами. И ни в коем случае не с сотрудниками. Суть в том, что вы с 9 до 18 (или какой у вас график) работаете, не поднимая головы. Не отвлекаетесь на соцсети, мессенджеры, телефонные звонки и прочие «пожиратели» времени. Просто пашете, за исключением пары перерывов и обеда. Некогда отвлекаться, как на войне: здесь либо вы, либо вас.

Вторую технику я назвал режимом «бульдозера». Видели, как передвигается эта машина? Медленно, но уверенно. Смотришь на бульдозер и видишь мощь!

Работайте так! Да, есть сложные задачи, но вы — мощный бульдозер, который не остановится на пути к цели.

Правильный настрой во многом определяет результат. Максимальная концентрация и нацеленность на результат позволят вам быть эффективным до конца дня. Проверил на себе.

РЕКОМЕНДАЦИЯ 3: РАССТАНОВКА ПРИОРИТЕТОВ

Часто мотивация пропадает из-за постоянных стрессов. Когда хватаешься за все подряд, но под конец дня понимаешь, что на завтра переносится просто огромная куча дел. И руки опускаются. Здесь важно помнить, что надо не просто делать что-то сосредоточенно, но еще и делать то, что в данный момент важно. Допустим, вы начнете день с разбора жалоб клиентов, потом будете просматривать почту... А задачи на день сотрудникам не поставили. В итоге весь отдел менее продуктивен.

Даю три совета, как такого не допускать:

1. Если есть важные и срочные дела, не откладывайте их на вторую половину дня. В начале смены сделайте 1–2 простых задачи, затем сразу приступайте к главному.
2. Не путайте важные, но не срочные дела с неважными, но срочными. В первом случае ставьте дедлайн и расписывайте, что в какой день нужно сделать. Во втором делегируйте.
3. Помните, что если не будет самодисциплины у вас, ее не будет у всех подчиненных.

Как же правильно расставлять приоритеты? Обычно в книгах пи-

шут о матрице Эйзенхауэра. Это такая таблица, в которой вы распределяете дела по важности и срочности. Хороший метод, но я предлагаю еще более простой.

Воспользуйтесь обычным календарем, который по умолчанию установлен на каждом смартфоне. Помечайте в нем задачи, самые важные и срочные перемещайте в начало списка, а дальше — в порядке убывания. Когда выполнили — вычеркивайте.

Также я рекомендую помечать разные задачи разными цветами. Так мозгу будет проще воспринимать информацию и ориентироваться в ней. Например, у меня в календаре есть 4 цвета.

1. Красный цвет — встреча. Буквально в двух словах описываю время, место, имя человека, с которым увижусь.
2. Зеленый цвет у меня для звонков.
3. Синим отмечаю личные задачи.
4. И, наконец, коричневым — дела, которые я делегировал.

Обратите внимание, что личные дела тоже обязательно вносить. Вам не надо будет тратить время на то, чтобы вспомнить, что надо заехать в магазин или оплатить счета, а значит, вы сэкономите время. Вечер будет более свободным, лучше отдохнете, а значит, будет мотивация двигаться дальше.



Рис. 3

РЕКОМЕНДАЦИЯ 4: ПРАВИЛЬНЫЙ ОТДЫХ

У меня есть одна знакомая, которая несколько лет назад открыла интернет-магазин. Ей до безумия нравилось им управлять, продавать продукцию, набирать, обучать и контролировать сотрудников и т. д. Она отдавалась работе полностью, но в какой-то момент почувствовала, что больше ничего не хочется делать. Наступило какое-то безразличие. Свое дело она бросила, притом сказала, что никогда в жизни больше не хотела бы заниматься продажами. С тех пор ничего не изменилось. Увы, профессиональное выгорание подстерегает даже тех, кто любит свою работу.

Чтобы мотивация работать была постоянно, нужно чередовать работу и отдых. Предлагаю вам три правила подзарядки, которые советую уже сегодня начать использовать.

1. ОСТАНОВКА.

Практикуйте присутствие в моменте. У руководителей часто бывает много задач, с которых они не могут переключиться даже во время обеда. Так вот, нужно устраивать мозгу перезагрузку. Заставляйте себя во время прогулки обратить внимание на то, что вокруг, будь то дорога, деревья или здания. Опишите три предмета, которые рядом с вами, обратите внимание на их особенности и красоту.

2. ПУТЕШЕСТВИЕ.

Вам нужны новые впечатления. Когда вы делаете только работу,

день становится монотонным, скучным и пролетает гораздо быстрее (по крайней мере, нам так ощущается). Делайте свою жизнь интереснее, это дополнительный заряд энергии. Путешествуйте. Не обязательно в другой город, можно просто пройтись незнакомой дорогой или побывать в том месте, где еще не были. Да даже идете мимо парка – прокатитесь на аттракционе!

3. ОБЩЕНИЕ.

Не закикливайтесь на чем-то одном. Если вы будете только карьеристом либо же, наоборот, семьянином, а все остальное будете обходить стороной, у вас будет довольно узкий кругозор. В свободное время интересуйтесь всем понемногу. А особенно я рекомендую общаться с незнакомыми людьми.

Не упускайте шанс поговорить с подчиненным, с ведущим мероприятием, на которое вы пришли, да даже с посторонним! Во-первых, это в будущем позволит вам смотреть на одну ситуацию с разных сторон. А во-вторых, это новый опыт, который будет препятствовать появлению профессионального выгорания.

РЕКОМЕНДАЦИЯ 5: ЛЮБИТЕ СВОЕ ДЕЛО ЛИБО... УВОЛЬНЯЙТЕСЬ!

«Нужно любить то, что делаешь, и тогда труд – даже самый грубый, возвышается до творчества» (М. Горький). Согласны?

Сейчас в Сети часто пишут о том, что при высоком уровне профессионализма менеджер может много продавать, и ему при этом не обязательно любить свое дело. Я категорически не согласен. Когда человек идет на работу как на каторгу, с мыслями «Опять понедельник! Хочу лежать на диване и ничего не делать, а тут пора на работу!», он рано или поздно перегорит. Любовь к делу – не деньги и не бонусы – мотивирует двигаться вперед, когда предстоит тяжелая работа.

Поэтому если на данный момент вы ощущаете, что занимаетесь не тем, предлагаю выполнить такой практикум. Возьмите чистый лист бумаги (либо это можно сделать в смартфоне) и начертите три колонки. Заполните первую и вторую (см. табл. 1).

Просто отлично, если получится насобирать много пунктов в первой колонке! Значит, должность руководителя вы выбрали не случайно. Если же вам больше есть что сказать во второй колонке, рекомендую подумать над тем, как это исправить, и заполнить третью.

На первый взгляд кажется, что решений нет. Но не спешите. Возможно, некоторые функции вы можете делегировать. Где-то добавить свои идеи, поменять подход. А возможно, просто отношение. «Заставьте» себя полюбить свое дело. Найдите плюсы в тех задачах, которые вам не нравятся.

Допустим, распределение задач между сотрудниками. Да, есть вероятность столкнуться с их непри-

Таблица 1

Что мне нравится делать на моей работе	Что мне не нравится делать на моей работе	Как я могу исправить это?
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

ятием, однако посмотрите на ситуацию издалека: у вас ответственная миссия. Если вы сделаете все правильно — распределите задачи в соответствии с навыками подчиненных — компания получит большую прибыль. Соответственно, вы можете и ей, и клиентам.

Также обдумайте, вам точно не нравится функция, или, может, коллектив? Руководство? В этих случаях можно попробовать перевестись в другой филиал.

Варианта два: либо вы что-то делаете с тем, что вам не нравится, либо ищете другое место работы. И предпочтительнее первый, поскольку обычно всегда есть возможность что-то поменять. Да, могут нравиться не все функции, но основная часть, процентов 80–85, чтобы в целом не было тягостных мыслей о том, что завтра понедельник.

Как-то в Сети видел мысль: «Счастлив тот, кому утром хочется идти на работу, а вечером — возвращаться домой». Полностью согласен!

РЕКОМЕНДАЦИЯ 6: ВОСПРИНИМАЙТЕ УСПЕХ ДРУГИХ КАК ОРИЕНТИР

Читая чужие истории, человек может вести себя по-разному. Кто-то прочитает и вдохновится, а кто-то повесит на себя ярлык «ябытакне-смог». Второй вариант допускать ни в коем случае нельзя. В реальной жизни все выглядит не так, как на картинке в Instagram: путешествия — это не только положительные эмоции, но еще и нарушения сна, часто неправильное питание и усталость. А что покажут в соцсетях? Автомобиль, дорогу и величественные горы.

Знаете, что происходит с человеком, когда он развивается? Чем больше нового он осваивает, тем больше понимает, сколько много еще осталось. Мотивация падает. «Как так? Я 10 лет в профессии, а все равно чувствую, что недостаточно эксперт?»

Это явление называют эффектом Даннинга-Крюгера. Профессионалы своего дела занижают значимость своих результатов и считают своих конкурентов более компетентными, даже если это не так. И если в схватке победит этот эффект, а не здравый смысл, мотивация падает.

Так что скажу две вещи:

1. Не читайте истории успеха либо вдохновляйтесь ими.

Помните, что негативный опыт вам редко кто покажет. В соцсетях об этом либо умалчивают, либо много недоговаривают.

2. Не сравнивайте себя ни с кем.

Разве что с собой в прошлом. Это единственный адекватный показатель, на который вы можете ориентироваться. Когда вы сравниваете себя с теми, кто лучше, рискуете испортить себе настроение. А думать, что вы лучше кого-то, тоже бесполезно, вы можете перестать развиваться.

Живите своей жизнью и не принимайте близко к сердцу истории других. Но старайтесь при этом быть всегда впереди себя самого.

РЕКОМЕНДАЦИЯ 7: ПЕРЕСМОТРИТЕ СВОЕ ОКРУЖЕНИЕ

Что будет, если одна картофелина из 100 находящихся в мешке начнет гнить и ее вовремя не уберут? Будут портиться остальные. В социуме так же: если один человек начинает жаловаться, критиковать других или прокрастинировать, это будет выбивать из колеи остальных.

Да, у каждого бывают тяжелые моменты в жизни, когда нужно вы-

говариваться. Но если вы видите, что в вашем окружении есть люди, которые:

- все время на что-то жалуются;
- обвиняют в своих проблемах всех, только не себя;
- критикуют неудачи других, хотя сами ничего не делают;
- плывут по течению и не думают, как строить свою жизнь;
- убеждают вас, что все плохо;
- давят на эмоции, манипулируют, обманным путем заставляют делать то, что вы не хотите, — это нужно менять. Для начала постарайтесь позадавать им вопросы. «А что ты собираешься с этим делать?» «Ничего себе, вот это история, конечно... А не думал работу сменить или функционал?» «Слушай, а что если так поступить?..»

Если это была минутная слабость, ваш собеседник после наводящих вопросов начнет искать пути решения ситуации. Если нет — сведите до минимума общение с ним. А если человек посторонний — перестаньте с ним общаться.

Отнеситесь к этому нормально. В каждом периоде жизни рядом с вами будут находиться разные люди. И лучше чтобы вас окружали те, кто успешнее, — они будут тянуть вверх.

Внесите из этой статьи важную мысль — если у вас нет мотивации, нужно разбираться в причинах и думать, как это исправить. Можно конечно жаловаться на начальника и компанию, а можно сконцентрироваться на себе и изменить ситуацию в лучшую сторону. Мотивируйте себя. Работайте продуктивно. Тем самым вы закладываете фундамент для результатов ваших подчиненных.

Успехов!

ЖИВИТЕ СВОЕЙ ЖИЗНЬЮ И НЕ ПРИНИМАЙТЕ
БЛИЗКО К СЕРДЦУ ИСТОРИИ ДРУГИХ.
НО СТАРАЙТЕСЬ ПРИ ЭТОМ БЫТЬ ВСЕГДА
ВПЕРЕДИ СЕБЯ САМОГО.

ДОЛЖЕН ЛИ РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ ПРОДАВАТЬ?



Татьяна Дроздова,

эксперт по продажам B2B в сфере промышленных предприятий;
tatyana.drozdova.ru;

<https://www.facebook.com/profile.php?id=100005360761948>

Казалось бы, этот вопрос закрыт давно, и ответ на него однозначен: «Нет, не должен». По крайней мере, у руководителя сбыта не должно быть своих личных финансовых KPI. РОП, как и другие управленцы на предприятии, занимается функциями организации работы подчиненных, грамотным выстраиванием структуры продаж, обучением персонала, установкой целей для каждого сотрудника, анализом полученных результатов по окончании отчетного периода, планерками, мотивацией и прочими организационными вопросами. Однако вышеуказанные функции руководителя отдела не мешают ему все же принимать иногда участие в переговорах с клиентами.

Говоря о рынке B2B, особенно для тех предприятий, где прямые продажи — основной сбытовой канал, продажи без участия руководителя отдела продаж (РОП) практически невозможны. Приведу лишь несколько примеров, когда руководитель отдела продаж непосредственно участвует в переговорах с заказчиками.

Во-первых, РОП — это ступень иерархии в составе управляющего звена компании, круг вопросов которого гораздо шире, чем у менеджера по сбыту. Он принимает более ответственные решения, в некоторых компаниях может подписывать контракты, а также доносить до высшего руководства информацию о состоянии продаж. Поэтому вполне логично, что он на этапе согласования контракта принимает непосредственное участие, знакомится с заказчиком и представляется гарантом успешной сделки.

Во-вторых, РОП очень часто представлен на сайте компании

и отвечает за прием входящих звонков клиентов, в процессе которых делает вывод, кому распределить потенциальный заказ.

В-третьих, иногда РОП подключается по своей инициативе к особо ответственным и крупным сделкам, когда понимает, что квалификации сотрудника может не хватить.

В-четвертых, человек, управляющий продажами — непосредственный начальник, до которого клиент может достучаться в случае неудовлетворенности работой его сотрудника. Частой практикой также становится совместное участие начальника и специалиста отдела сбыта с целью контроля правильного использования скриптов продаж и оценки работы последнего.

И наконец, самая частая причина того, что РОП проводит встречи с клиентами самостоятельно, то есть продает напрямую, — особенности бизнес-этики РФ. Как правило, лицо, принимающее решение

(ЛПР), — это как минимум начальник отдела/департамента/управления, а чаще всего даже топ-менеджер или непосредственно директор компании-клиента. И вряд ли высший эшелон власти заказчика захочет общаться с «обычным менеджером». Поэтому руководитель продаж становится непосредственным участником встречи на высшем уровне, а чаще всего и директор компании-производителя тоже.

Конечно, высшим пилотажем в обучении сотрудников отдела продаж и в принципе основным требованием к специалистам по сбыту рынка B2B является владение достаточными коммуникативными и презентационными навыками (soft skills) при встречах с высоким руководством компании-клиента. Однако фактическое состояние дел, а именно крайне малое число таких специалистов на кадровом рынке диктует условие личного присутствия РОПа на переговорах. К слову сказать, в зарубежных компаниях

различия в должностях специалиста по сбыту и менеджера компании-клиента зачастую не так принципиальны. Если человек был назначен ответственным за того или иного заказчика, регион или отрасль, значит, руководство компании-поставщика приняло такое решение, понимая всю ответственность и доверяя сотруднику. Клиент это понимает и не требует присутствия РОПа для встреч.

Самое главное, когда руководитель сбыта встречается с клиентом, — понимание, что подобные встречи — это часть его управленческих функций по обеспечению должного уровня продаж всего отдела компании, а не ожидание личного бонуса. РОП не должен превращаться в менеджера по сбыту с таким же, как

УПРАВЛЯЮЩИЙ ПРОДАЖАМИ –
НЕПОСРЕДСТВЕННЫЙ НАЧАЛЬНИК, ДО КОТОРОГО
КЛИЕНТ МОЖЕТ ДОСТУЧАТЬСЯ В СЛУЧАЕ
НЕУДОВЛЕТВОРЕННОСТИ РАБОТОЙ ЕГО
СОТРУДНИКА.

у своих подчиненных, кругом клиентов. Он, наоборот, должен стараться минимизировать свое участие в прямых продажах, тем самым показывая свой профессионализм в управлении отделом. Потому как высококвалифицированные и самостоятельные специалисты по сбыту — доказательство эффективного управления менеджера. В противном случае, если РОП часто участвует в продажах лич-

но, становится не понятно, чем он отличается от специалиста по сбыту, кроме другого названия на визитке.

Руководитель отдела продаж должен заниматься своими функциями менеджера и время от времени помогать персоналу в достижении их личных финансовых КРІ. Именно поэтому самым правильным КРІ для РОП является сумма личных финансовых целей всех сотрудников отдела.

МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ



ЕГОР СОЛОВЬЕВ,

начальник отдела продаж Екатеринбургского филиала ООО «Байкал-Сервис ТК»

Начать с того, что сформулированный таким образом вопрос не позволяет дать однозначный ответ. Слишком многое зависит от сферы деятельности, масштаба бизнеса, истинной роли руководителя продаж в компании. Могу лишь высказать точку зрения на основе собственного опыта.

Мой ответ: нет, не должен, но...

Если ты руководитель, то у тебя другая задача. Основная функциональная обязанность руководителя отдела — это осуществление контро-

ля и постановка задач, направленных на выполнение плана продаж. В первую очередь руководитель — это наставник, чья функция — контролировать своевременность выполнения поставленных задач и проверять, насколько качественно эти задачи выполнены. Подчиненный, особенно «новобранец», имеет право «не знать» или «не уметь», и твоя обязанность как руководителя дать сотруднику инструменты для достижения цели и научить его ими пользоваться. С этим разобрались. Но, как было сказано выше, вопрос этот неоднозначный, и в правиле есть исключения, которые следуют из двух функций руководителя отдела продаж.

Руководитель — наставник. Если менеджер находится на стадии обучения, не обладает необходимыми профессиональными навыками и ему необходима помощь, то да, я могу продавать. Могу помогать в продажах своим сотрудникам, могу их направлять, советовать, ездить с ними на сложные переговоры, которые они самостоятельно не способны «вытянуть». То есть это такое обучение через продажи с моим участием.

Руководитель — представитель. Здесь речь идет о продажах клиентам-китам, лидерам своих отраслей, которые дают большой объем и за которых мы сражаемся со своими

В ЗАРУБЕЖНЫХ КОМПАНИЯХ РАЗЛИЧИЯ
В ДОЛЖНОСТЯХ СПЕЦИАЛИСТА ПО СБЫТУ
И МЕНЕДЖЕРА КОМПАНИИ-КЛИЕНТА ЗАЧАСТУЮ
НЕ ТАК ПРИНЦИПИАЛЬНЫ.

РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ ДОЛЖЕН
ВЛАДЕТЬ ПОЛНОЙ КАРТИНОЙ, ИНАЧЕ ЦЕЛИ,
КОТОРЫЕ ОН СТАВИТ ПЕРЕД ПОДЧИНЕННЫМИ,
БУДУТ НЕАКТУАЛЬНЫМИ.

прямыми конкурентами. Переговоры с такими клиентами предполагают наличие дополнительных компетенций и веса должности, особенно если с той стороны присутствует топ-менеджер или собственник бизнеса. Это, впрочем, не исключает участия в переговорах нашего менеджера. Опять же школа!

Вот пример. Перед менеджером стояла задача привлечь клиента — крупного игрока на рынке чермета. Логиста заинтересовать не получилось. Связываемся с директором по

логистике — тот в ответ: «Мне ваше предложение не интересно, я не плачу за перевозки». Тогда выходим на директора по продажам этой фирмы, договариваемся о встрече, куда я также отправляюсь. На переговорах узнаем, что при сделке до 5 тонн они включают в счет стоимость доставки. Я ему тогда предложил: «Давайте мы будем приезжать и бесплатно забирать груз при условии, что разовая отправка будет не менее полутора тонн». На том и порешили. Результат: за три

месяца этот клиент увеличил оборот в 10 раз.

Таким образом, если руководитель отдела участвует в продажах, то должен делать это точно и избирательно с учетом двух описанных выше функций. Кстати, такие периодические выходы «в поля» дополнительно позволяют держать себя в форме и владеть информацией о продажах «из первых рук». Это важно уже потому, что тот же рынок грузоперевозок сильно «качает». За 4–5 лет ситуация кардинально изменилась с точки зрения и конкурентов, и клиентов. Если раньше на переговорах мы делали акцент на качестве услуги, то сегодня этого уже недостаточно, все экономят. А руководитель отдела продаж должен владеть полной картиной, иначе цели, которые он ставит перед подчиненными, будут неактуальными.

НА ЧЕМ БАЗИРУЕТСЯ ВЛАСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ?



Дарья Кожевникова,

*исполнительный директор компании «БенеФит+»,
сеть семейных фитнес-студий, соучредитель Всероссийского портала
о здоровом образе жизни BeneFit-NetWork.ru*

Власть руководителя! Для меня довольно странная фраза. И я причисляю ее больше к годам давно ушедшим, когда правил царь и решались вопросы относительно отмены крепостного права.

Я написала с иронией. Настоящий мир, двадцать первый век, люди стремятся к свободе во всех плоскостях жизни. Семейные ценности — удел консерваторов, личный автотранспорт — обуза, квартира — обременяющее имущество. Люди живут без привязок к материальным ценностям, уже нет общих авторитетов, в моде иметь отличное от других мнение и отстаивать его с транспарантом в руках.

Стоит свыкнуться с мыслью, что управлять людьми, для которых свобода выше денег, достаточно сложно. Авторитарная власть еще жива в армии и на государственных предприятиях.

В коммерческих структурах власть трансформировалась в коммуникацию, в которой авторитетный сотрудник обосновывает правила и цели работы в отделе.

Возможно, существуют и в коммерции властители продаж, но понятие власти сейчас поменялось, стало менее ярким и громким.

Власть теперь тихая, манипулирующая, играющая, наблюдающая.

Так на чем же базируется власть? В первую очередь на страхе. И этот вариант я не считаю гармоничным, так как следом за страхом рождается ложь.

А кто же может бояться руководителя, и почему бояться специалисты отдела продаж? Из личного опыта могу уверенно говорить, что сотрудники в первую очередь боятся потерять заработную плату, место работы, и уж на третьем месте — страх перед грозным начальником.

Грамотный руководитель не доведет отдел до состояния страха.

Мотивация выполнить план будет соизмеримо корректной, конкретной. Руководитель даст вектор работы, разложит все по полочкам. Именно такие действия минимизируют страх «высокого плана». Подход понимающего руководителя придаст уверенности и решительности в действиях.

Аспект страха стоит изменить на авторитетное понимающее мнение. Коллектив не должен бояться, коллектив должен осознавать, что есть четкая цель, есть понимание направления движения, есть поддержка и нет возможности шагнуть назад. С верой и намерением сто-

СТОИТ СВЫКНУТЬСЯ С МЫСЛЬЮ, ЧТО УПРАВЛЯТЬ ЛЮДЬМИ, ДЛЯ КОТОРЫХ СВОБОДА ВЫШЕ ДЕНЕГ, ДОСТАТОЧНО СЛОЖНО.

АВТОРИТАРНАЯ ВЛАСТЬ ЕЩЕ ЖИВА В АРМИИ И НА ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ.

процентного закрытия шаг за шагом выполнять поставленный компанией план продаж.

Поэтому власть и возможность управлять коллективом держатся на авторитетном мнении и директивном направлении руководителя.

Уважение коллектива — хорошее подспорье для руководителя. Именно примером начальник отдела вдохновляет и мотивирует на стремительный рост продаж. Как? — спросите вы. Согласитесь, что сложно выполнять поручения человека, с которым нет единого видения решения задачи. Поручения, которые усложняют и тормозят процесс. Бывает и так, что неграмотный руководитель пытается продемонстрировать власть, начинает давать нефункциональные задания, не поясняя цель и задачу. Этот фактор разочаровывает сотрудников, начинаются разговоры в кулуарах и тихое противостояние, в котором исход один: останется на рабочем месте либо руководитель, либо команда. Поэтому помимо уважения одним из базисов руководителя является умение активно слушать, услышать и, будучи верным личной стратегии, разъяснить подчиненному, как лучше добиться результата. Активное слушание — удивительный навык, который творит чудеса. Людям, сотрудникам, коллегам важно внимание и пони-

мание. Активное слушание помогает выявить те самые точки контакта, определить грани, за которые переходить нельзя.

Власть руководителя распределяется и на вовлеченность состава менеджеров в профессиональное развитие. Руководитель, на правах лидера, может рекомендовать сотруднику повышение квалификации. Это направление стоит активно развивать, не бояться, что набравшийся знаний менеджер уйдет к конкуренту и унесет базу данных. Пользуйтесь властью для обучения и развития персонала. Некоторые сотрудники найдут тысячу причин, чтобы не попасть на обучение. Другие охотно поддержат. И в этой довольно щекотливой ситуации нет необходимости в давлении на негативно настроенных коллег. Руководитель должен быть на высоте, то есть выше отрицательного мнения рядового сотрудника. Высоту полета определяет корректность в общении и выявление страхов, внутренних блоков и препятствий. Настаивать и заставлять не нужно. Достаточно достойно провести обучение, форум и вдохновить других. Тогда, скорее всего, негативно настроенный сотрудник уже не будет безоговорочно отменять корпоративное обучение. Хотя из личного опыта могу сказать, что человек не всегда знает, чего

хочет. Поэтому стоит внимательно выслушать и завуалированно наставить на путь развития и самосовершенствования.

Самосовершенствование руководителя — один из сопутствующих навыков в подкреплении авторитета.

Как же руководителю совершенствовать себя? На то он и руководитель, что все знает и лучше всех. Но мир находится в постоянном движении, и ничего постоянного не существует. Те знания, что были десять лет назад, давно обновились и трансформировались. Поэтому огромное заблуждение начальства, что больше познавать и изучать не надо! Такой настрой приводит к раздуванию эго босса и подавлению «всех живущих рядом существ».

Уважаемые руководители, не попадайте в эту западню, не вовлекайтесь в игры гордыни. Руководитель — это обычный сотрудник стандартной компании. Да, действительно, опыт есть, умение вести клиента есть. Тогда смело делитесь этим, развивайтесь дальше, не останавливайтесь на достигнутом. Не храните в тайном месте знания. Пусть коллеги увидят талант, разностороннее развитие, масштабное и перспективное понимание. Чем больше руководитель делится личными наработками, принятыми установками, тем больше в его лагере становится единомышленников. Людей, созвучных по идее, подходу к делу и энергии выполнения.

Власть вдохновляющая поднимает коллектив на новый уровень, выше на ступень. Власть авторитарная в лучшем случае сохранит ту высоту, которой достигла в прошлые периоды становления. Как правило, жесткий авторитарный режим на корню пресекает любую инициативу, творческий подход. Понятное дело, в армии творчеству не выделяют первостепенного положения. Все четко, ясно, и авторитарность здесь будет спасением.

А в отделе продаж до того момента, пока не введен режим чрезвычайной ситуации, должна существовать творческая искра. Она зажигает интересные акции и специальные

ВЛАСТЬ И ВОЗМОЖНОСТЬ УПРАВЛЯТЬ КОЛЛЕКТИВОМ ДЕРЖАТСЯ НА АВТОРИТЕТНОМ МНЕНИИ И ДИРЕКТИВНОМ НАПРАВЛЕНИИ РУКОВОДИТЕЛЯ.

предложения. Руководитель, отобрав интересные варианты, постепенно собирает рабочие группы, на которых строят тактику и прорисовывают стратегию.

Власть руководителя должна быть всеобъемлющей. Руководитель – тот самый сотрудник, который разбирается во внутренних процессах, понимает внешние факторы, влияющие на деятельность и успешность компании, и несет ответственность за победы и поражения. Завидная должность!

Я затронула очень важный аспект власти руководителя, скорее всего, ее обратную сторону. Ответственность! Начальник несет ответственность за деятельность организации, за сотрудников, за прозрачность расчетов, за взаимодействие с государством. Ответственность – умение держать слово и отвечать за все данные ранее обещания как клиентам, так и сотрудникам. Сильный руководитель отвечает, а не перекладывает ответственность на рядовых сотрудников.

Предлагаю посмотреть на спорную ситуацию глазами менеджера. В случае когда руководитель предлагает способ выхода из сложных обстоятельств, разделяет сложности,

НЕ СТОИТ ЗАБЫВАТЬ И О КОНТРОЛЕ.
ИМЕННО ЭТА ФУНКЦИЯ НЕ ПОЗВОЛЯЕТ
ДОПУСТИТЬ КРИТИЧНОЙ СИТУАЦИИ.

погружаясь в процесс, его авторитет растет. Его власть и влияние на отдел, как лидера мнений, становятся устойчивыми. Если же ситуация обратная и руководитель дистанцируется, минимизирует вовлеченность и предлагает сотрудникам решить проблемы самостоятельно, то он автоматически дискредитирует себя. Разочарование сотрудников, понимание, что в сложных ситуациях нет защиты и поддержки, формируют альтернативных лидеров в коллективе. После этот лидер может стать ярким конкурентом действующему начальству. Теперь вопрос к руководителям: нужно ли им выращивать в отделе оппозицию, планирующую революцию? Конечно, лучше без боевых действий, поэтому подкрепляйте власть разумным вовлечением и разделением ответственности.

Не стоит забывать и о контроле. Именно эта функция не позволяет допустить критической ситуации. Стоит контролировать процессы, корректировать и оптимизировать их с учетом внешних изменений. Для этого важно регулярно обучаться, посещать бизнес-мероприятия, обучать коллег и подчиненных. Грамотный руководитель знает, что происходит в компании, контролирует процессы, дает разумную свободу действий, при этом создает органичную атмосферу в коллективе для продуктивности продаж.

За советом – к руководителю. Поделиться достижениями – с руководителем. Возникли сложности – к руководителю.

На мой взгляд, такого плана власть руководителя – высший пилотаж.

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ

Анастасия Будникова

Качественная обратная связь укрепляет взаимоотношения между людьми. Она необходима для того, чтобы совершать ответные поступки и действия. Обратная связь должна соответствовать действительности, быть правдивой и максимально конструктивной. Благодаря обратной связи происходят улучшения в коммуникации между людьми, потому что есть реакция. Вы звоните человеку, чтобы поздравить его с каким-либо праздником, и тот, в свою очередь, благодарит и поздравляет вас. Муж купил жене чудесный подарок, она в ответ поблагодарила. После выступления спикера люди пишут свои отзывы и говорят слова благодарности. Это все обратная связь.

Она существует во всех областях жизни. В отделе продаж она тоже необходима. Обратная связь выражается поступками, действиями, жестами, словами, молчанием. В отделе продаж она осуществляется между разными категориями людей. Если обратная связь налажена, то результаты положительные, если нет, то отрицательные.

Какие бывают разновидности ошибок в обратной связи?

ОШИБКИ В ОБРАТНОЙ СВЯЗИ,
КОТОРАЯ ПОСТУПАЕТ ОТ ПРОДАВЦА
К КЛИЕНТУ

1. Неадекватная эмоциональная реакция продавца на вопрос, жалобу, претензию клиента. Когда продавец ведет себя по принципу «Сам дурак».

Клиент обозначил свою позицию, а продавец негативно отреагировал.

Такое происходит, когда продавец находится в оборонительной позиции и принимает все слова клиента на свой счет. Здесь важно учить продавцов ставить себя на место клиента и внимательно его выслушивать. В любом случае менеджер по продажам — это представитель компании. От его поведения зависит общее мнение о компании в целом.

2. Несвоевременный ответ. Когда продавец затягивает с ответами на письма, звонки, вопросы — это тоже является ответом для клиентов. Отсутствие ответа — тоже ответ. Так они воспринимают, что не за-

служивают внимания и оперативно-сти. И здесь клиенты правы. Нередко бывает, что клиентам приходится ждать информацию часами и даже днями. Здесь важно было бы продавцам проявить заботу и обозначить конкретное время для ответа, чтобы клиент не волновался.

3. Несдерживание обещаний. Это происходит тогда, когда продавец любой ценой хочет продать свой продукт. На все пожелания клиента отвечает согласием, при этом не повышая цену. Он дает слишком много нереалистичных обещаний, которые в последующем не может исполнить. А клиентов обманывать нельзя! Клиент может простить сотрудникам их некомпетентность, но обман не простит.

4. Отсутствие извинений за причиненное неудобство. Расскажу реальный случай из моей жизни. В прошлом году купила абонемент в престижный фитнес-центр. Через некоторое время мне захотелось вдобавок к занятиям в тренажерном зале записаться на услуги массажа, ведь это благотворно скажется на

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ВЫРАЖАЕТСЯ ПОСТУПКАМИ,
ДЕЙСТВИЯМИ, ЖЕСТАМИ, СЛОВАМИ,
МОЛЧАНИЕМ.



АНАСТАСИЯ БУДНИКОВА

Руководитель консалтинговой компании «ВИП-ИНФО», эксперт по продажам, переговорам и публичным выступлениям, автор бестселлера «Влюби в себя аудиторию. Ораторское искусство для всех».

@budnikova1
budnikovs.ru

здоровье и фигуре. Подошла к стойке для бронирования даты и времени массажа. Заявку оформляла администратор-продавец. Через несколько дней прихожу к оговоренному времени, а за стойкой стоит уже другая сотрудница центра. Выясняется, что массажиста не предупредили о назначенном времени и его в этот день не будет на работе. Извинений не последовало, как и разрешения ситуации. Теперь уже эта сотрудница пообещала, что найдет меня в зале и сообщит, когда можно на сей раз записаться на массаж. Но она так и не подошла. Обещания не сдержала и по предыдущему случаю не извинилась от имени центра. Разумеется, я ждала положительной обратной связи и решения своей задачи, но так и не дождалась.

5. Неохотные ответы со стороны продавцов на вопросы клиентов. Такая ошибка в обратной связи часто совершается продавцами в компаниях, занимающихся розничной торговлей. Клиент подходит к продавцу за консультацией и хочет получить ответы на множество уточняющих вопросов по выбранному продукту. А консультация начинается проходить в режиме «детектора лжи», при этом задает бесконечно много вопросов сам клиент, потому что ему приходится вытягивать информацию, словно клещами, из продавца. Продавец нехотя отвечает на все вопросы клиента, словно забыл, что вопросы должен задавать именно он. После каждой порции информации важно задавать вопрос клиенту и так продолжать

общение. Ведь именно продавец ведет клиента по заданному курсу, именно он лучше всего знает о товаре. Клиент сделал все самое важное для процесса продаж: проявил интерес и задал вопрос. Теперь он ожидает в виде обратной связи внимания и подробных профессиональных ответов по части выбранного продукта. Как правило, у продавца, допускающего подобную ошибку, покупают в случае, если нет выбора в других местах, а в случае альтернативы – просто уходят и покупают у других.

6. Игнорирование пожеланий. Молчание продавца – это тоже ответ. Клиент высказал все свои пожелания, но при этом никакого ответа не последовало. Если клиент чего-то просит, он ожидает какой-либо реакции.

7. Игнорирование обратной связи от клиентов и отсутствие анализа. Бывает, что клиенты жалуются на одно и то же. Возможно, слишком долгое обслуживание, сервис и т. д. Но почему-то их слова не слышат менеджеры по продажам. И не предпринимают никаких действий.

Клиент обладает женской психологией, а продавец – мужской. Для

крепких взаимоотношений между мужчиной и женщиной важно понимать друг друга. Понимание мужского и женского языка необходимо для того, чтобы мы могли друг друга слышать. Аналогично в случае взаимоотношений в сфере продаж. Особенно ценно понимать язык клиента.

Когда мужчина и женщина друг друга не понимают и пытаются спасти отношения, они идут к семейному психологу. Психолог для них – переводчик. Мужчине он переводит слова его возлюбленной, а женщине – слова любимого.

Так же и мы с мужем в своей работе переводим язык клиентов продавцам, чтобы они больше понимали клиентов, их желания и потребности. Язык клиентов выражается в поведении, вербальных (голос, темп речи, интонация), невербальных средствах общения (движения, мимика, поза) и самих словах. Нам перевод слов, действий и поведения клиента, которые часто встречаются в практике.

Если клиент:

Кричит, ругается, жалуется. Это говорит о том, что он хочет, чтобы продавец исправил ситуацию как можно скорее, извинился и произвел решительные действия по вы-

КОГДА ПРОДАВЕЦ ЗАТЯГИВАЕТ С ОТВЕТАМИ
НА ПИСЬМА, ЗВОНКИ, ВОПРОСЫ – ЭТО ТОЖЕ
ЯВЛЯЕТСЯ ОТВЕТОМ ДЛЯ КЛИЕНТОВ.

КЛИЕНТ МОЖЕТ ПРОСТИТЬ СОТРУДНИКАМ ИХ НЕКОМПЕТЕНТНОСТЬ, НО ОБМАН НЕ ПРОСТИТ.

полнению обещанного. Таким поведением клиент требует к себе любви и внимания. Он сообщает, что готов работать дальше, если ситуация будет исправлена. В противном случае он бы ушел молча, как и женщина, когда понимает, что отношениям пришел конец. Так как наступило безразличие. Мудрый продавец, видя, что клиент расстроен, делает все, чтобы его успокоить, и не усугубляет ситуацию обидами на клиента.

Спрашивает: «А вы не хотите сделать такой продукт?» Когда женщина спрашивает у мужчины, не хочет ли он в кино, то это означает, что она сама хочет в кино. Просто ей перед этим нужно с мужчиной посоветоваться. Женщина говорит полунамеками, равно как и клиент. Когда клиент задает подобный вопрос — это свидетельствует о том, что ему интересен этот продукт и он ощутил в нем потребность. Один об этом сказал, значит, сто человек успели об этом подумать. Если такой услуги пока нет, то мудрый продавец высказанную потребность клиентов возьмет на заметку. Далее уже руководитель будет решать вопрос о создании необходимого продукта и привлечет партнеров, чтобы оказать больший спектр услуг.

Звонит и грустным голосом спрашивает: «На какой стадии готовности работа?» В данном случае

продавцу следует поднять настроение клиенту. Можно сказать комплимент в адрес его ответственного отношения к работе и дать четкий ответ в отношении сроков выполнения и стадии работ. Здесь нужно показать теплое отношение к клиенту. Лучше не дожидаться такого звонка, а звонить самим. Так как если клиент звонит, значит, он волнуется. А свою женщину настоящий мужчина всегда успокоит и лишней раз не даст ей переживать.

Клиент звонит после оплаты аванса до начала работ. Он звонит, потому что волнуется. Переживает, что продавец получил свое и успокоился. Он перечислил деньги на расчетный счет, но еще не получил то, за что заплатил. Как и женщина, когда она подарила мужчине «сладенькое» до свадьбы. Ей важно понять, что отношения не изменятся и предложение о свадьбе не затянется на долгие годы. Осознавая волнения клиента, важно показывать серьезность намерений и радовать его, сообщая о движениях в работе.

Общение клиента с продавцом говорит о его заинтересованности в сотрудничестве, он видит потенциал в отношениях. А его тон, слова и поведение говорит о потребностях во внимании, любви, заботе... Любые отношения скрепляет лучше всего возврат к самому началу от-

ношений, когда продавец ухаживает за клиентом. Тогда цветочно-букетный период будет продолжаться постоянно.

ОШИБКИ В ОБРАТНОЙ СВЯЗИ, КОТОРАЯ ПОСТУПАЕТ ОТ ПРОДАВЦОВ К РУКОВОДИТЕЛЮ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

1. Принимать важные решения исходя из личных ограничивающих убеждений продавца: «сейчас клиенты «оборзели», мы слишком дорого продаем, сейчас это никому не нужно».

Приведу реальный пример. IT-компания решила начать заниматься новым прибыльным проектом. После осуществления ряда действий проект стал давать свои плоды. Но в какой-то момент объем продаж пошел на снижение. Директор стал чаще у себя собирать совещания и поднимать этот вопрос. Все продавцы как один заявляли, что цены необходимо снижать, потому что много конкурентов, которые предлагают дешевле. Далее начали говорить, что проект стал убыточным. По причине того, что их мнение принималось за чистую монету, этот проект закрыли. На самом деле причина заключалась в другом: продавцы продавали множество разных продуктов, в том числе относящихся к новому проекту. Не было выделено отдельных продавцов для развития данного проекта. Безусловно, они больше внимания уделяли «старым», проверенным продуктам. Они умеют их продавать, а для продажи нового продукта нужно много энергии. Если бы они выделили менеджера по продажам, ответственного за продажи нового продукта, то результаты были бы совершенно иными, возможно, не было бы необходимости закрывать этот проект. Вот к чему приводит обратная связь, которая не отражает действительности и когда в нее беспрекословно верят.

2. Личная субъективная оценка продавца по отношению к клиенту.

По каким-либо внешним признакам продавец посчитал, что у клиента отсутствуют необходимые сред-

МУДРЫЙ ПРОДАВЕЦ, ВИДЯ, ЧТО КЛИЕНТ РАССТРОЕН, СДЕЛАЕТ ВСЕ, ЧТОБЫ ЕГО УСПОКОИТЬ, И НЕ УСУГУБЛЯЕТ СИТУАЦИЮ ОБИДАМИ НА КЛИЕНТА.

ства для покупки. Он подумал: «Этот все равно не купит!» Большие деньги ежегодно теряют множество компаний, имеющие в штате продавцов, которые неправильно оценивают клиента на платежеспособность. Пример из личной практики. Несколько лет назад наши продавцы боялись продавать детским садам, школам-интернатам по причине жалости. «Это же детские сады, и у них нет денег, — говорили они. На самом-то деле, если бы они их действительно жалели, они бы им первыми продавали свои услуги с целью упрощения им работы. Так, продавцы, заходя в организацию, у которой не все в порядке с косметическим ремонтом в здании, оценивали потенциального клиента как не способного платить за наши услуги. Через некоторое время им на глаза попались несколько договоров. Их любезно показали сами якобы «не способные оплатить наши услуги» клиенты, в них были отражены суммы, которые они благополучно перечисляют большому количеству фирм. Они в тот момент поняли, что наша цена сравнительно мала. У клиентов есть деньги. Вопрос заключается лишь в том, кому они их заплатят: вам или конкурентам? Продавцам важно понимать, что они продают ценный продукт, который так важен для клиентов. В качестве сравнения представьте два симпатичных чемоданчика. В одном находится ваш продукт, а в другом — деньги клиентов. Оба представляют ценность. Для появления баланса необходимо обменяться этими чемоданчиками, чтобы всем было хорошо. Клиент в любом случае потратит эти деньги, главное, чтобы он заплатил вам.

**ОШИБКИ В ОБРАТНОЙ СВЯЗИ,
КОТОРАЯ ПОСТУПАЕТ ОТ
НАЧАЛЬНИКА ОТДЕЛА ПРОДАЖ
МЕНЕДЖЕРАМ ПО ПРОДАЖАМ**

Указывать с самого начала беседы на минусы. Нас с самого детства учили замечать в себе слабые стороны. Если в дневнике все пятерки и только одна тройка, то именно на нее обратят внимание родители. Они

**ЧТОБЫ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ СТАЛА КАЧЕСТВЕННОЙ,
НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ПРОДАЖ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ
ДОЛЖЕН ЗАМЕТИТЬ ПЛЮСЫ В РАБОТЕ ПРОДАВЦА,
И ЛИШЬ ПОТОМ МИНУСЫ.**

спросят: «Почему у тебя по этому предмету такая плохая оценка?» И вот эта психологическая установка сквозит через всю нашу жизнь: «На какие минусы мне сейчас укажут?» Как правило, на что направлено внимание, туда утекает большая часть нашей энергии.

Теперь перенесемся в отдел продаж. Продавец не выполнил план продаж. Но у того же продавца в этом месяце заключен договор с крупным клиентом. Как правило, на этот факт сразу не обратят внимания, ведь цифры отстают от плана. Многие руководители отдела продаж сразу сделают акцент на том, что было не сделано, что приводит к демотивации сотрудника. «Не нужно стараться заключать договор с крупным клиентом, все равно этого никто не заметит!» — подумает он. Чтобы обратная связь стала качественной, начальник отдела продаж в первую очередь должен заметить плюсы в работе продавца, лишь потом минусы. Он может сказать продавцу: «В этом месяце ты заключил договор с крупным клиентом. Наша компания давно мечтала работать с ним. Это новый уровень, который удалось взять! Молодец! Теперь у тебя есть опыт, как работать с подобными клиентами. К счастью, таких клиентов много. Что касается объема личных продаж в целом — он

снизился. Как ты считаешь, почему это произошло? И как выправить эту ситуацию, чтобы не допустить подобного снижения продаж в следующем месяце?» Такая обратная связь не обесценит весь труд и те усилия продавца, которые были затрачены им на приобретение «дорогого» клиента. К тому же она может направить на выправление ситуации в лучшую сторону. Не зря говорят, что огромная власть сосредоточена в словах говорящего. Можно словами придать сил или лишить последних. Обратной связью мы либо строим отношения с людьми, либо разрушаем.

Мы с вами определили основные ошибки обратной связи в отделе продаж. Не так они безобидны, как покажется на первый взгляд, согласны? Некоторые ошибки приводят к недопониманию, демотивации, уходу клиентов, закрытию бизнес-проектов с большим потенциалом. А качественная обратная связь строит и налаживает отношения, устраняет конфликты, приводит к пониманию сторон и мотивации со стороны людей. Все знают, что правила дорожного движения написаны на множестве случаев с летальным исходом людей. Эта статья написала на ошибках множества компаний, чтобы предупредить возможные неприятные последствия в вашем бизнесе.

**КАЧЕСТВЕННАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ СТРОИТ
И НАЛАЖИВАЕТ ОТНОШЕНИЯ, УСТРАНЯЕТ
КОНФЛИКТЫ, ПРИВОДИТ К ПОНИМАНИЮ СТОРОН
И МОТИВАЦИИ СО СТОРОНЫ ЛЮДЕЙ.**

ФОРМИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В МЕДИЦИНСКОМ ЦЕНТРЕ



Марика Худ,

*бизнес-консультант, основатель благотворительного проекта
«Проверказдоровья.рф»*

Практически вся литература: книги, статьи, научные публикации на тему бизнес-процессов в медицинских центрах рассматривают примерно одни и те же стороны медицинской организации. Изучая этот вопрос, вы обязательно наткнетесь на примеры многих графиков и блок-схем, которые, по мнению авторов, как нельзя лучше описывают существующие и идеальные модели процессов. И разбирающимся в этой теме или тем, у кого в штате медицинского центра есть такие люди, будет особенно интересно погрузиться в мир научных схем и структур. Правда, всегда остается самый сложный процесс — реализация.

И если в крупных российских городах все чаще можно встретить медицинские центры с отточенными бизнес-процессами, большинству медицинских центров страны, не расположенных в миллионниках, недоступны специалисты, выстраивающие бизнес-процессы. Большое число региональных клиник старается все вопросы решать самостоятельно, силами врачей-управлен-

цев, или привлекать аутсорсинговые компании-консультанты.

Учитывая постоянную нехватку средств на узкопрофильных специалистов, главному врачу приходится исполнять совсем ему не знакомые и не свойственные роли и функции: роль аналитика, руководителя сервисной службы, руководителя отдела продаж, маркетолога, финансового директора и т. д.

Я предлагаю посмотреть на бизнес-процессы с другой траектории взгляда, уйдя от составления графиков и схем. Предлагаю рассмотреть то, без чего ни один бизнес-процесс не будет работать, — его смысл и цели.

Деятельность моей компании связана с медициной и изучением рынка потребителей медицинских услуг. Зачастую проекты компании — это сопровождение медицинских центров. Меня зовут чаще тогда, когда нужно исправлять чужие многолетние ошибки или решать задачи с вопросов «А почему-то у нас это не работает». Проектов, именно по этим причинам, всегда много, и времени на всех не хватает. Это объяснение, почему статья будет изложена максимально просто, без блок-схем и тому подобных красоч-

ОПРЕДЕЛИВ МИССИЮ И ЦЕЛИ, МЫ УЖЕ СМОЖЕМ
ДВИНУТЬСЯ ДАЛЬШЕ И ПЕРЕЙТИ К БИЗНЕС-
ПРОЦЕССАМ КАК СОСТАВЛЯЮЩИМ.

ных рисунков. Большинству клиник они не нужны.

Статья — это описание того, что вы должны сделать в первую очередь, прежде чем принимать решения о внедрении новых современных технологий или нанимать очередной аутсорсинг для решения грандиозных задач. Это мануал для тех медицинских центров, которые выполняют свою важную миссию спасения человеческих жизней и защиты здоровья, функционируя без модных степеней MBA и тому подобных статусных образовательных программ.

Начнем с того, что у каждого медицинского центра есть миссия, цель и стратегия развития. Должна быть. Я не о разделе миссии на сайте, которая написана зачастую общими для всех центров словами, а о действительных целях и стратегии, которые вы ставите перед своей медицинской организацией и ее сотрудниками.

Определив миссию и цели, мы уже сможем двинуться дальше и перейти к бизнес-процессам как составляющим.

Итак. Какую цель вы ставите перед медицинским центром на период три-пять, а возможно, и десять лет?

Если вы недавно открылись в своем регионе, возможно, вы хотите завоевать его и стать самой востребованной и популярной клиникой в своем сегменте. Как знать, вы можете уже быть самой популярной клиникой, но, не определяя цели и стратегию, вы не защищены от выхода в ваш регион, к примеру, крупного сетевого игрока. Если цель — это лидерство в своем сегменте, то какими именно шагами вы планируете его обеспечить по периодам? Даже наличие одной-двух клиник в регионе, принадлежащих крупной сети, не говорит о том, что своих целей лидерства вы не сможете достичь. И примеры таких регионов есть. Четко описанные цели и сформированные стратегии — это то, что отличает развитые прибыльные клиники от всех остальных. И чем тщательнее и точнее описана

ЕСЛИ ВЫ НЕДАВНО ОТКРЫЛИСЬ В СВОЕМ РЕГИОНЕ, ВОЗМОЖНО, ВЫ ХОТИТЕ ЗАВОЕВАТЬ ЕГО И СТАТЬ САМОЙ ВОСТРЕБОВАННОЙ И ПОПУЛЯРНОЙ КЛИНИКОЙ В СВОЕМ СЕГМЕНТЕ.

стратегия, тем вероятнее ее соответствие на практике.

Не перечисляйте пункты в уме, лучше все по порядку запишите и сформируйте план действий.

В чем ваши сильные стороны и конкурентные преимущества?

Что вы эдакое делаете, что не делают другие? Если вы сейчас задумались о специалистах-медиках и их отличительных качествах, то призываю вас взять шире и оценить сильные стороны — от эстетических характеристик самой клиники до охранника, который сидит на входе. Быть первым подразумевает не только наличие высококлассных специалистов-медиков. Быть первым — значит не упускать из виду ни одного звена: врачи, медицинские сестры, регистратура, контакт-центр, бухгалтерия, реклама и маркетинг, уборка и так далее. Каждое подразделение и сотрудник в частности формируют единую цепочку из звеньев. Убрав любое из этих звеньев, вы лишитесь целой конструкции.

Избегая научных формулировок, скажу, что бизнес-процесс — это четко описанные, последовательные шаги в работе для каждого из звеньев цепи. Даже несмотря на то, что какие-то из звеньев могут, на первый взгляд, показаться незначительными.

Вы уже определили и написали цели и миссию. Теперь выпишите

все подразделения, включая аутсорсинговые компании и услуги. К каждому из них укажите их узкие функции и цели, согласно определенной миссии клиники и ее стратегии. Кажется достаточно простым заданием, но не торопитесь с выводами. Просто начните. Если окажется просто, тем лучше — это займет не более пяти минут.

Получилось? Двигаемся дальше.

Обратите сейчас свое внимание на свой контакт-центр и регистратуру, то есть первую линию контакта с клиентом/пациентом.

Именно к этим подразделениям, с точки зрения формирования бизнес-процессов, относятся не с достаточным вниманием, как правило. И недостаток этого внимания серьезно влияет на прибыль медицинской организации. Поэтому предлагаю сосредоточиться именно на них.

Вернитесь к описанным функциям.

Попробую предположить, как выглядит общий процесс работы вашей клиники сегодня. В задачи рекламщиков и маркетологов входит привлечение первичного пациента, к этой же функции привлечения относятся и компании-лидогенераторы (запись к врачу онлайн), далее в работу вступает колл-центр, который делает запись и информирует об

НЕ ПЕРЕЧИСЛЯЙТЕ ПУНКТЫ В УМЕ, ЛУЧШЕ ВСЕ ПО ПОРЯДКУ ЗАПИШИТЕ И СФОРМИРУЙТЕ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ.

МЕДИКИ НЕ ЛЮБЯТ СЛОВО «ПРОДАЖИ»,
ЗАЧАСТУЮ СЧИТАЯ ПРОДАЖИ
ЧЕМ-ТО НЕНУЖНЫМ, НЕ ОТНОСЯЩИМСЯ К ИХ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И НИЖЕ СВОЕГО ДОСТОИНСТВА.

услугах на входящих звонках, далее регистратура встречает записанного и оформляет, врач проводит лечение, а потом, будем надеяться, пациент окажется доволен и захочет вернуться снова.

Я права?

К сожалению, в большинстве клиник именно так устроен общий процесс.

Если возьмете для примера любую крупную международную компанию, работающую в сфере продаж услуг, вы увидите, что основной двигатель стоит внутри — это первая линия контакта с клиентом: контакт-центр и отделы продаж. И работают они не на запись, которая пришла извне, а на продвижение услуг и их продажу. Собственно, поэтому эти компании и смогли достичь таких результатов и стать крупнейшими. Такие компании размещают рекламу, зачастую для поднятия авторитета бренда, но крайне редко прибегают к продвижению в Сети.

Теперь нам нужно четко определить функционал таких подразделений, как колл-центр и регистратура, чтобы еще на шаг приблизиться к их функционалу и формированию бизнес-процесса.

Что является основной целью контакт-центра и регистратуры? Ниже перечислены неранжированные функции. Я прошу вас распре-

делить их от главной цели к сопутствующим:

- оформление документации пациента;
- ведение отчетности;
- запись пациента;
- подтверждение пациентов;
- информирование об услугах центра;
- сопровождение пациента до кабинета врача;
- дозапись (допродажа услуг клиники, к примеру, акционных);
- приветствие клиента;
- повышение доходимости пациентов (максимизация конверсии записи в дошедшего).

Сразу поясню не для всех знакомый пункт — дозапись или допродажа.

Вообще медики не любят слово «продажи», зачастую считая продажи чем-то ненужным, не относящимся к их деятельности и ниже своего достоинства. Однако современные реалии заставляют каждого врача частной клиники зарабатывать именно на проценте от проданных услуг. Кем проданных? Либо сайт записи к врачу продает услуги центра, либо сам врач продает внутри клиники услуги смежных специалистов. Но это медики предпочитают называть назначениями.

Особо продвинутые занимаются блогингом и продвижением своих услуг в Сети.

Есть и такие клиники, из которых хочется уносить ноги; только попав внутрь, уже понимаешь, что здесь точно найдут несуществующие заболевания и обдерут как липку.

Все знают, что существует понятие врачебной этики. Так вот, существует и этика продаж. И отсутствие ее может иметь порой не меньшие последствия, чем отсутствие этики врачебной.

Дозапись или допродажа — это совокупность навыков сотрудников колл-центра и регистратуры, которая позволяет увеличивать число записей на входящем пациентопотоке и при работе с существующей клиентской базой.

То есть сотрудник колл-центра во время разговора с клиентом по телефону делает правильное предложение дополнительных услуг. Речь не идет, я подчеркну, о навязывании ненужного. Как минимум существуют международные и российские клинические рекомендации, которые говорят о необходимости обязательного прохождения тех или иных специалистов ежегодно. На этом строится часть дозаписи.

Именно функция дозаписи является главной наравне с записью на входящем звонке. Сотрудники, которые обладают необходимыми навыками продаж, в том числе способны и увеличить процент записи от числа входящих звонков и увеличить конверсию «доходимости» пациентов.

А ведь именно эти показатели являются для каждой клиники архиважными.

Но ни в одном описанном бизнес-процессе вы не найдете этого пункта. И на то есть ряд причин. Основная — замкнутость медицинского рынка, отсутствие взаимодействия с другими индустриями, отсутствие обмена опытом и знаниями. Причем, говоря о российских медицинских центрах, речь пока идет не об обмене опытом, а о необходимости поглощать знания опытных компаний в сегменте продажи услуг.

Когда для колл-центра вы ставите задачу продвижения услуг и орга-

ИМЕННО ФУНКЦИЯ ДОЗАПИСИ
ЯВЛЯЕТСЯ ГЛАВНОЙ НАРАВНЕ С ЗАПИСЬЮ
НА ВХОДЯЩЕМ ЗВОНКЕ.

нижете этот процесс, вы начинаете работать с плановыми показателями отдела, а значит, регулировать свою прибыль.

Когда вы вводите в работу клиники такой элемент, как продажи, вы запускаете процесс, который будет постоянно работать на увеличение числа входящих и исходящих звонков, увеличение числа записей и прибыли центра. И как только вы поймете, что сотрудников уже не хватает, что они не успевают принимать все звонки, что число упущенных звонков тоже начинает расти, вас начнет посещать пагубная мысль о снижении времязатрат на один звонок, а не об увеличении числа сотрудников.

Если вы крупный федеральный центр, у которого отлаженный пациентопоток, то для вас такой подход может быть логичен. Если к вам и так звонят, и так идут пациенты, здесь есть повод оптимизировать время звонка. Если же к таким центрам вы не относитесь, то одними из ваших отличительных черт должны быть клиентоориентированность и сервис. Снижая время на звонок или автоматизируя обращения пациентов, вы убираете важную составляющую сервиса – возможность человеческого общения.

Я не говорю о том, что автоматизация – это плохо. Напротив, в некоторых аспектах она крайне полезна. Но сервис – это то, что не поддается автоматизациям и цифровизациям. Хотя, покопавшись, вы найдете много примеров, когда сервис умудряются упаковать в биз-

В СЛУЧАЕ УВЕЛИЧЕНИЯ ЧИСЛА ЗВОНКОВ
ЗДЕСЬ ВАЖНЕЕ НЕ СОКРАЩЕНИЕ ВРЕМЕНИ
НА ЗВОНОК, А НАЙМ ЕЩЕ НЕСКОЛЬКИХ
СОТРУДНИКОВ И ИХ ОБУЧЕНИЕ.

нес-процесс. Сервис – это как воспитание. Либо сотрудники воспитанны, либо нет, либо осуществляют сервисный подход к клиентам, либо нет. И воспитание это – ваша задача.

А в случае упакованного в бизнес-процесс сервиса в качестве результата появляются механические безэмоциональные действия сотрудников, которые клиент считает за секунду.

Для меня эталон сервиса – Ritz Carlton, международная отельная сеть. У каждого сотрудника RC есть небольшая книжка, которую он всегда носит с собой. Это постулат, свод правил, пронизывающих всю корпоративную культуру. Они и есть неотъемлемая часть сервиса – отношение к людям, к каждому клиенту, как внутреннему, так и внешнему. И за почти сороколетнюю свою историю отельная сеть не изменяет своим правилам сервиса и общения с клиентами, ни на секунду не сокращая время общения с гостями отеля.

Когда вы не рассматриваете сотрудников колл-центра как сотрудников отдела продаж, который должен выполнять плановые по-

казатели привлечения, вы воспринимаете отдел, как затраты. Но как только вы выстраиваете процесс продаж, вовлекая в него каждого сотрудника отдела, они становятся для вас окупаемыми. Оказывается, что каждый сотрудник может не только окупать затраты на себя, но и приносить прибыль центру. И в случае увеличения числа звонков здесь важнее не сокращение времени на звонок, а найм еще нескольких сотрудников и их обучение.

Невозможно описать бизнес-процесс, если нет понимания, как в действительности должно функционировать то или иное подразделение. Отсутствие этого понимания приводит к серьезным ошибкам в описании процессных схем.

Как и говорили в самом начале, наиболее верный путь – самостоятельное описание целей и задач вашей организации, далее расписание каждого подразделения в отдельности, определение их задач и функций. Что именно вы хотите получить от своих сотрудников? Чем точнее вы сможете дать эти определения, тем точнее вы сможете выстроить бизнес-процессы.

ПРИЧИНЫ НИЗКОЙ ПРОДУКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Низкая продуктивность сотрудников отдела продаж для многих руководителей становится настоящей головной болью. И вроде бы многое делается для того чтобы продавцы профессионально росли и, соответственно, продавали эффективнее, но не всегда удается добиться от подчиненных высоких результатов. О том, как решить проблему низкой продуктивности сотрудников отдела продаж, сегодня расскажут эксперты нашего журнала.

ОЛЬГА ИЛЬИНА,

*руководитель отдела продаж
компании «Ладья»*

Если сотрудники отдела продаж не могут эффективно решать поставленные перед ними задачи, то причины здесь могут быть самые разные. Давайте рассмотрим некоторые из них.

Для начала руководитель отдела продаж должен выяснить, насколько каждый сотрудник соответствует своей должности. Вполне возможно, что при найме персонала были допущены ошибки и в вашем отделе есть такие сотрудники, которые просто не владеют всеми необходимыми навыками и компетенциями. Поверьте, далеко не всех можно научить продавать, причем продавать так, как это требует сегодняшняя действительность. Если раньше такие продавцы, которые брали клиентов «измором», пользовались спросом на рынке труда, то сейчас этот подход в продажах не работа-

ет, а значит, и такие продавцы уже не смогут стать продуктивными, успешными. Сегодня клиент от продавца ждет совсем другого — клиент не хочет, чтобы ему что-то продавали, навязывали, он ждет от менеджера по продажам решения своих проблем и индивидуального отношения. Но, несмотря на это, в некоторых компаниях есть еще такие продавцы, которые способны лишь навязывать, «впаривать», а не давать экспертные консультации клиенту по решению его проблем и задач. Если в коллективе вашего отдела продаж есть такие сотрудники, то стоит задуматься о поиске новых сотрудников, способных продавать так, как этого требует современная действительность.

Другой причиной низкой продуктивности персонала может быть отсутствие обучения в отделе продаж. Даже если ваши продавцы понимают, что сегодня «впаривание» не работает, сегодня надо быть экспертом в своей сфере, чтобы клиент захотел что-то у вас купить, но при

этом вопросу повышения профессиональной квалификации в отделе продаж время не уделяется, то и результативность сотрудников со временем будет падать. За последние годы в сфере продаж произошло столько перемен: одни техники продаж сменяют другие, и старые уже перестают работать. И, думаю, эта тенденция и в дальнейшем сохранится. И если вы не будете обучать своих продавцов новым методикам продаж и ведения переговоров с клиентами, то они не будут развиваться, расти. А это приведет вашу компанию к серьезному спаду продаж и оттоку клиентов.

Но есть и другая причина низкой продуктивности сотрудников — ошибки в системе мотивации персонала отдела продаж. Несмотря на то, что на эту тему написано много книг и статей, проблема эта часто становится актуальной для многих компаний. Вероятно, дело здесь в том, что руководители вкладывают немало ресурсов в разработку и внедрение системы мотивации, но потом забывают или не считают нужным пересматривать ее. А ведь потребности меняются не только у клиентов компании, но и у сотрудников. Но чаще всего под новые запросы клиентов компания старается подстраиваться, а вот о сотрудниках отдела продаж забывают, требуя лишь от них роста продаж и повышения качества обслуживания клиентов. Да,

ДЛЯ НАЧАЛА РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ
ДОЛЖЕН ВЫЯСНИТЬ, НАСКОЛЬКО КАЖДЫЙ
СОТРУДНИК СООТВЕТСТВУЕТ СВОЕЙ ДОЛЖНОСТИ.

многие руководители понимают, что вроде бы уже и пора пересмотреть систему мотивации персонала, но в силу того, что надо решать и другие важные задачи, эту задачу откладывают на потом. Но со временем это приводит к тому, что система мотивации настолько устаревает, что продавцы не видят своего личного интереса в достижении поставленных перед ними целей. И, как результат, — спад продаж и рост текучки кадров.

Вопрос мотивации персонала отдела продаж должен всегда находиться под особым контролем у руководства. Необходимо периодически вносить коррективы в систему мотивации продавцов, проверять ее на актуальность, проводить личные беседы с сотрудниками, чтобы понимать, насколько они замотивированы и как можно поспособствовать их большему вовлечению в работу. Но также руководитель должен и при найме сотрудников в отдел продаж отдавать предпочтение тем, у кого уровень самомотивации достаточно высокий. Это очень важно для успеха в продажах, ведь если сотрудник сам способен «включать» свою мотивацию, то он всегда будет более продуктивен, чем его коллега, который ждет лишь внешней мотивации.

Также руководитель отдела продаж должен помнить, что продавцы ориентированы не только на финансовые стимулы, но и на мотиваторы нематериального характера. То есть если вы будете строить вашу систему мотивации, делая акцент только на ее материальной стороне, то рано или поздно вы поймете, что это не работает. Многие менеджеры по продажам не только хотят много зарабатывать, но и стремятся к карьерному росту, признанию и т. д. И об этом нельзя забывать, иначе ваша система мотивации начнет давать сбои.

Работая над повышением продуктивности ваших сотрудников отдела продаж, учитывайте все возможные факторы, в том числе и построение грамотной системы

ДРУГОЙ ПРИЧИНОЙ НИЗКОЙ ПРОДУКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА МОЖЕТ БЫТЬ ОТСУТСТВИЕ ОБУЧЕНИЯ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ.

мотивации. Но не забывайте интересоваться мнением самих сотрудников на эту тему, ведь именно они знают, что им мешает, а что помогает быть более эффективными.

ВАЛЕНТИНА РОМАНОВА,

руководитель отдела продаж компании «Гранд»

Почему сотрудники отдела продаж не выполняют план? Почему результативность продавцов оставляет желать лучшего? Для начала давайте исключим ситуацию, когда причина низкой результативности заключается в неверной постановке планов продаж. Конечно, такое тоже нередко происходит в отделах продаж, но сегодня мы поговорим о других ошибках, которые приводят к снижению продуктивности продавцов.

Первой из причин низкой продуктивности продавцов хочется упомянуть ошибки при наборе новых сотрудников в отдел продаж. Нередко там складывается такая ситуация, когда нужно срочно набрать продавцов, иначе просто никому будет продавать. И, увы, такая спешка часто приводит к тому, что вроде бы штат продавцов набран,

но ни обучение, ни мотивация не помогают решить проблему низкой продуктивности сотрудников. И причина здесь кроется как раз таки в том, что допущены ошибки при наборе сотрудников — вероятно, многие из них не способны работать на этой должности. Существует такое мнение, что научить продавать можно любого, но, как показывает практика, это не так — не все способны грамотно вести работу с клиентами и эффективно продавать им.

Набор новых сотрудников в отдел продаж следует начинать лишь после того, как вы определились с тем, на какие должности вам нужны работники, какие у них будут обязанности, то есть следует четко понимать, кого и для каких целей вы ищете. Например, готовы ли вы брать людей без опыта работы, или же вам нужны сотрудники, которые уже работали в вашей сфере или, может быть, в смежной отрасли. «Размытость» критериев отбора кандидатов приводит к серьезным ошибкам в формировании коллектива отдела продаж. Для того чтобы избежать этих ошибок, было бы правильно поручить для начала составить портрет идеального кандидата на каждую вакантную должность, исходя из должностных обязанностей, корпоративных традиций

ПОТРЕБНОСТИ МЕНЯЮТСЯ НЕ ТОЛЬКО У КЛИЕНТОВ КОМПАНИИ, НО И У СОТРУДНИКОВ.

ВОПРОС МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОТДЕЛА ПРОДАЖ ДОЛЖЕН ВСЕГДА НАХОДИТЬСЯ ПОД ОСОБЫМ КОНТРОЛЕМ У РУКОВОДСТВА.

и требований руководства. И только после этого начинать поиск новых сотрудников.

Но не только ошибки при отборе лучших кандидатов на должность менеджера по продажам приводят к низкой эффективности работы продавцов, есть и другие ошибки. Вот представьте, вы потратили немало времени на поиск нового сотрудника, причем он в действительности оказался отличным специалистом, но не смог адаптироваться в новом коллективе, и поэтому его продуктивность остается низкой. Согласитесь, очень неприятная ситуация. Так вот, чтобы избежать подобных ситуаций, и стоит разработать определенную систему адаптации в вашей компании, чтобы новым сотрудникам было легче освоиться в коллективе и, соответственно, проще было и свои обязанности выполнять.

Когда речь заходит о продуктивности персонала отдела продаж и ее повышении, то однозначно затрагивается и тема обучения сотрудников. На самом деле обучению продавцов должно уделяться особое внимание, ведь сегодня невозможно добиться в продажах хороших результатов без непрерывного обучения. Подчеркиваю, что не просто регулярного, а непрерывного — это помогает держать персонал в тонусе, развивает их интерес и к самостоятельному

поиску новых знаний. И это, несомненно, положительно сказывается и на результатах продавцов. Причем обучению новичков многие компании уделяют должное внимание, а вот о повышении квалификации опытных сотрудников чаще забывают или считают это лишней статьей расходов. Но это в корне неверный подход, так как для успеха в продажах сегодня необходимо непрерывное обучение сотрудников отдела продаж.

Вложения в обучение сотрудников отдела продаж — это инвестиции в будущее развитие организации. Конечно, многие компании не всегда могут позволить себе воспользоваться услугами опытного успешного бизнес-тренера, но ведь обучение продавцов можно проводить и без помощи бизнес-тренеров. Например, мы в нашей компании привлекаем к проведению обучающих мероприятий не только внешних бизнес-тренеров, но и самих сотрудников, руководителей разных отделов компании. Мы тщательно анализируем то, какие именно знания нужны менеджерам по продажам, а далее по результатам анализа составляем определенную многоступенчатую систему повышения квалификации. А также мотивируем наших продавцов на самообучение. У нас есть корпоративная группа

в соцсети, которая посвящена исключительно повышению квалификации сотрудников отдела продаж. В этой группе выкладывают познавательную информацию о продажах и я, как руководитель отдела продаж, и сами продавцы, которые делятся своими успехами по использованию новых методов и техник продаж на практике. Также в этой группе мы делимся впечатлениями и прочитанных книг по продажам, публикуем наиболее интересные выдержки из книг. У нас имеется своя корпоративная библиотека, в которой есть книги не только по продажам, но и по психологии клиентов. У каждого сотрудника есть доступ к библиотеке, и если первое время ее востребованность была низкой, то со временем она росла, и сегодня уже каждый сотрудник отдела продаж регулярно читает профессиональную литературу и делится своими впечатлениями о прочитанном в нашей корпоративной группе. Это мотивирует сотрудников на саморазвитие, а в продажах это очень важно.

В обучении есть и еще один момент, который нередко упускается руководством из виду — это аттестация по результатам обучения. Если, проводя обучение, вы не будете отслеживать то, насколько персонал усвоил новые знания и применяет их на практике, то и ждать роста продуктивности персонала бессмысленно. После каждого обучающего мероприятия необходимо проводить аттестацию, причем было бы логично, если бы результаты этой аттестации находили адекватное отражение на изменении размера заработной платы сотрудников отдела продаж. В этом случае и сами работники будут замотивированы на успешное повышение квалификации, а следовательно, и результативность такого обучения будет максимально эффективной.

Также нельзя забывать и о мотивации продавцов, так как она играет важную роль в росте продуктивности сотрудников отдела продаж. Цель мотивации персонала отдела

ПЕРВОЙ ИЗ ПРИЧИН НИЗКОЙ ПРОДУКТИВНОСТИ ПРОДАВЦОВ ХОЧЕТСЯ УПОМЯНУТЬ ОШИБКИ ПРИ НАБОРЕ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ В ОТДЕЛ ПРОДАЖ.

продаж – стимулировать сотрудников на достижение лучших результатов, причем не под давлением руководства, а в силу их собственной заинтересованности. Но надо помнить, что, как правило, повышение заработной платы может повысить мотивацию сотрудника лишь на какой-то непродолжительный период, а далее это уже воспринимается как само собой разумеющаяся оплата труда, но не как стимул к повышению эффективности своей работы. С другой стороны, если сотрудника мотивируют возможным карьерным ростом либо получением каких-то благодарностей и признания со стороны руководства и коллектива компании, но при этом вопрос материальной мотивации остается нерешенным, то и в этом случае ждать улучшения качества работы сотрудника просто бессмысленно.

В системе мотивации персонала отдела продаж обязательно должны присутствовать как материальные мотиваторы, так и мотиваторы нематериального характера. Но и это еще не даст вам гарантии успешности вашей системы мотивации. Есть еще один нюанс, который должен учитываться при разработке системы мотивации персонала продаж, – это личность и интересы каждого из сотрудников. Прежде чем мотивировать своих сотрудников, поинтересуйтесь их предпочтениями. У каждого продавца – свои цели и планы, свои ценности, и задача руководителя – знать о них и использовать эту информацию при разработке мотивации сотрудника. Ведь если, скажем, у сотрудника отдела продаж есть цель – продвигаться по карьерной лестнице, то руководитель должен разъяснить этому продавцу имеющиеся у него перспективы в компании и то, как он может достигнуть своей цели. Главное, что должен научиться делать руководитель отдела продаж, – это связывать личные цели продавца и цели компании и разъяснять эту связь сотруднику. В этом случае у продавцов, как правило, включается самомотивация, повышается

«РАЗМЫТОСТЬ» КРИТЕРИЕВ ОТБОРА КАНДИДАТОВ
ПРИВОДИТ К СЕРЬЕЗНЫМ ОШИБКАМ
В ФОРМИРОВАНИИ КОЛЛЕКТИВА ОТДЕЛА ПРОДАЖ.

включенность в достижение общих целей компании и, соответственно растет продуктивность их работы.

В качестве мотивации персонала отдела продаж необходимо использовать обратную связь. Без этого управленческого инструмента невозможно построение эффективной работы отдела продаж. Когда сотрудник этого отдела работает на протяжении какого-то определенного периода и не получает обратной связи от руководителя, то это не дает ему возможности правильно оценить эффективность своих действий. Если нет обратной связи от руководителя отдела продаж, продавец не знает, в каком направлении ему развиваться, – ему сложно самому оценить свои сильные и слабые стороны, а некоторых ошибок он вообще не замечает за собой. А если речь идет о новичке отдела продаж, то, на мой взгляд, ситуация еще больше усложняется, ведь ему еще сложнее понять, правильно ли он работает с клиентами, что ему мешает, а что помогает продвигаться вперед в профессиональном развитии. Кроме того, отсутствие обратной связи демотивирует персонал отдела продаж: если руководитель никак не оценивает работу подчиненных, то получается, что ему, по сути, безразлично, как и что они делают и насколько высока их

продуктивность. А следовательно, результативность продавцов станет падать день ото дня. И вот тогда руководитель наконец-то даст обратную связь продавцам, вот только, скорее всего, она будет не развивающей и мотивирующей на рост продуктивности, а, напротив, исключительно негативной и демотивирующей. Обратная связь должна быть позитивной даже в том случае, если сотрудник допустил ошибку: не стоит акцентировать внимание работника на негативе, напротив, стоит проанализировать сложившуюся ситуацию и помочь подчиненному сделать правильные выводы.

Руководитель, грамотно использующий обратную связь с подчиненными, не только делает существенный вклад в создание лояльного отношения сотрудников отдела продаж к компании, но и «держит руку на пульсе» всего коллектива. Благодаря обратной связи с сотрудниками, руководитель может своевременно решать любые проблемы, с которыми сталкиваются сотрудники в своей работе, корректировать систему мотивации персонала продаж и организовывать более качественное обучение для работников. Причем грамотно организованная обратная связь с сотрудниками предполагает не только то, что руководитель может инициировать общение с тем или

КОГДА РЕЧЬ ЗАХОДИТ О ПРОДУКТИВНОСТИ
ПЕРСОНАЛА ОТДЕЛА ПРОДАЖ И ЕЕ ПОВЫШЕНИИ,
ТО ОДНОЗНАЧНО ЗАТРАГИВАЕТСЯ И ТЕМА
ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ДОЛЖНА БЫТЬ ПОЗИТИВНОЙ
ДАЖЕ В ТОМ СЛУЧАЕ, ЕСЛИ СОТРУДНИК
ДОПУСТИЛ ОШИБКУ.

иным сотрудником, но и подчиненные должны знать, что они в любое время могут обратиться к руководителю с той или иной проблемой или же с предложением по повышению эффективности работы компании.

Также на продуктивность сотрудников отдела продаж немалое влияние оказывает и атмосфера, царящая в коллективе. Если конфликты среди продавцов возникают часто, то это, во-первых, негативно влияет на их результативность, а во-вторых, это важный «звоночек» руководителю о том, что не все так гладко в отделе продаж. Конфликты между сотрудниками отдела часто возникают из-за того, что в построении работы подразделения допущены какие-то ошибки. И задача руководителя — выявить эти ошибки и помочь своим подчиненным наладить благоприятную мотивирующую атмосферу в коллективе.

Мы рассмотрели лишь некоторые факторы, оказывающие влияние на продуктивность сотрудников отдела продаж, но, как показывает моя практика, именно они чаще давали о себе знать. Но если уж вам пришлось столкнуться с проблемой снижения результативности вашего персонала, то прежде чем искать решения проблемы, нужно провести тщательный анализ сложившейся ситуации, чтобы понять, что надо менять, в каком

направлении работать, чтобы продавцы стали добиваться поставленных перед ними целей, успешно решая все необходимые задачи.

ИРИНА ИВАНЫЧЕВА,

бизнес-консультант

Руководители отдела продаж нередко ломают голову над тем, почему их подчиненные работают спустя рукава, текучка в отделе растет. А ведь чаще всего это объясняется отсутствием в отделе продаж грамотной системы мотивации персонала.

Нематериальные мотиваторы важны и необходимы для сотрудников отдела продаж, но без адекватной материальной мотивации вам не удастся добиться от продавцов желаемых результатов. Заработная плата в вашей компании должна соответствовать средней зарплате для данной должности по региону. Схема оплаты труда должна быть понятна каждому сотруднику отдела продаж, а не только руководителю или коммерческому директору. Как известно, заработная плата состоит из окладной и премиальной части. Здесь возникают сложности с подсчетом. Сотрудники должны четко осознавать, как получается конечная цифра.

КОНФЛИКТЫ МЕЖДУ СОТРУДНИКАМИ ОТДЕЛА
ПРОДАЖ ЧАСТО ВОЗНИКАЮТ ИЗ-ЗА ТОГО,
ЧТО В ПОСТРОЕНИИ РАБОТЫ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ
ДОПУЩЕНЫ КАКИЕ-ТО ОШИБКИ.

Сотрудник должен иметь возможность самостоятельно рассчитать свое вознаграждение. Для того чтобы облегчить этот процесс, в компании существуют должностные инструкции и стандарты работы. В должностных инструкциях необходимо прописать непосредственный функционал, критерии его правильного выполнения и что считается неверным выполнением. Таким образом, сотрудник получает шкалу для оценки своей работы, а значит, по окончании месяца у него не возникнет вопросов, почему он был оштрафован или за что он получил премию. Вы как работодатель требуете от сотрудника качественного и своевременного выполнения своих обязанностей. Подчиненные, в свою очередь, ждут от вас выполнения принятых на себя обязательств по выплате вознаграждений.

Кроме того, зарплата должна расти. Здесь требуется рассмотреть два фактора: стабилизационный и мотивирующий. К стабилизационному относится ежегодный рост зарплаты на процент инфляции. Почему это важно? Получая заработную плату, сотрудник привыкает потреблять определенное количество благ. С ростом стоимости привычных сотруднику продуктов ему приходится потихоньку исключать их из своей продуктовой корзины либо покупать более дешевые аналоги. А, как говорится, к хорошему привыкают быстро. В то же время обратный процесс вызывает раздражение и неудовлетворенность, подчиненный начинает жаловаться на заработную плату, мотивация его падает. Когда сотрудник уверен, что независимо от обстоятельств в начале года его зарплата будет проиндексирована, это создает определенность, показывает заботу и лояльность компании по отношению к персоналу и выгодно выделяет компанию на фоне остальных.

Мотивирующий фактор заключается в стремлении подчиненных к повышению уровня жизни. Все хотят роста, и если компания не может его обеспечить, подчиненные переходят в другие фирмы. Если мы хо-

тим удержать их в отделе, карьерный рост ограничен его рамками. Как в таком случае удержать персонал от попытки мигрировать? Наиболее действенный способ – отмечать квалификационный рост подчиненных и повышать их вознаграждение в соответствии с ростом квалификации (помощник менеджера, менеджер по продажам, менеджер по работе с ключевыми клиентами, старший менеджер и т. п.).

Одна из главных ошибок начинающих управленцев – полагать, что для качественного выполнения обязанностей достаточно «завязать» премию на один критерий. В отделе продаж таким критерием является выручка, оборот или прибыль. Концентрируясь на финансовой стороне своей работы, которая, несомненно, является первостепенной, сотрудник может упустить из виду множество побочных, но очень важных вопросов: поиск новых клиентов, повышение качества сервиса и т. п. Быть может, они не дадут быстрых плодов, но чрезвычайно сильно повлияют на будущее компании. Таким образом, важно выбрать несколько основных критериев, по которым будет оцениваться работа сотрудника. При этом их должно быть не более пяти, чтобы подчиненные не запутались в своих обязанностях.

После выбора КРП и выставления планов по каждому из критериев встает вопрос, как объединить их в общую систему мотивации. Существует несколько вариантов решения этого вопроса:

- Разбить премию на несколько частей в соответствии с каждым критерием. В данном случае возникает вероятность, что сотрудник выберет для себя один или два критерия, которые, на его взгляд, являются наименее затратными в плане ресурсов, будет выполнять и перевыполнять план по ним, забыв об остальных показателях.
- Назначение веса для каждого критерия в соответствии с его значимостью. Таким образом, если менеджер отдела продаж

**РУКОВОДИТЕЛИ ОТДЕЛА ПРОДАЖ НЕ РЕДКО
ЛОМАЮТ ГОЛОВУ НАД ТЕМ, ПОЧЕМУ ИХ
ПОДЧИНЕННЫЕ РАБОТАЮТ СПУСТЯ РУКАВА,
ТЕКУЧКА В ОТДЕЛЕ РАСТЕТ.**

рассчитывает на высокую премию, получить ее он сможет, только выполнив наиболее важную для компании операцию. При этом стоит помнить, что веса не должны различаться очень сильно, иначе сотрудник может сконцентрировать все свои усилия на выполнении самого значимого критерия, благополучно игнорируя остальные.

- Завязка критериев между собой методом, при котором невыполнение хотя бы одного из них грозит обнулением премии.

Но помните, что, решив вопрос с материальной мотивацией сотрудников в отделе продаж, нужно обязательно уделить внимание и нематериальной стороне мотивации. Только так вам удастся успешно стимулировать менеджеров по продажам на повышение эффективности продаж.

ВЛАДИСЛАВ ЕЛИЗАРЕНКО,

консультант, бизнес-тренер

Что мотивирует сотрудников отдела продаж на повышение результатов? Материальная мотивация, несомненно, имеет огромное значение для персонала продаж, но и без

нематериальных мотиваторов вам тоже не обойтись. Материальная мотивация заставляет ваших сотрудников работать и выполнять свои функции. Но чтобы они работали значительно лучше и показывали значительно более высокие результаты, необходима нематериальная мотивация.

Показывайте свой искренний интерес к ним и их личной жизни. Своим общением вы можете их мотивировать на более высокие показатели. Также мы можем поощрять наших сотрудников, давая им новые, более интересные задания в рамках их должности: начать новое направление, обработать нового клиента и др. Важно, если вы имеете активного сотрудника, не давать ему «застаиваться» на одном месте. Помогайте ему развиваться и показывать новые результаты.

Проявляйте лояльность к успешным сотрудникам, будьте менее лояльны к тем, кто не справляется со своими обязанностями. Вашим сотрудникам крайне полезно доверять. Это повышает их лояльность к вам как к руководителю. Вы можете доверять им и советоваться с ними по вопросам дальнейшего развития компании, приглашать лучших сотрудников на совещания. Если у ваших сотрудников нет перспективы развития, то у них

**ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА В ВАШЕЙ КОМПАНИИ
ДОЛЖНА СООТВЕТСТВОВАТЬ СРЕДНЕЙ ЗАРПЛАТЕ
ДЛЯ ДАННОЙ ДОЛЖНОСТИ ПО РЕГИОНУ.**

СОТРУДНИК ДОЛЖЕН ИМЕТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ
САМОСТОЯТЕЛЬНО РАССЧИТАТЬ СВОЕ
ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ.

не будет мотивации расти, развиваться и давать новые результаты. Используйте карьерную лестницу и КРІ для сотрудников, при найме показывайте им перспективы развития в вашей компании.

Наиболее популярный и самый распространенный способ нематериального поощрения сотрудника — разместить его фотографию у всех на виду с подписью «Лучший сотрудник месяца». К примеру, лучшему сотруднику месяца достается дорогое, комфортное и можно даже красное кресло. Таким образом мы выделяем лучшего сотрудника, и даем ему более комфортные условия, и, кроме того, кресло одно, поэтому спрос на него резко возрастает. Можно добавить к этому креслу 0,5% к премии, и это кресло превращается в мотиватор огромной силы для сотрудников отдела сбыта.

Каждый сотрудник любит, когда его публично хвалят и говорят о его лучших результатах. Это очень хороший способ поощрения и мотивации ваших сотрудников, причем не затратный. Лучших сотрудников вы можете отправлять на курсы повышения квалификации, различные выездные мероприятия для того, чтобы: повысить их лояльность к компании, повысить результаты их работы и, если у вас есть новые проекты, то подготовить сотрудни-

ка к этим проектам. Предоставляйте лучшим продавцам дополнительные дни к отпуску. Давайте успешному сотруднику возможность работать по гибкому графику, при условии, что это не будет негативно влиять на его результативность.

Нематериальная мотивация может быть и со знаком минус. Худший менеджер по продажам, может, к примеру, собирать ежедневную отчетность от других менеджеров, формировать и передавать руководителю отдела. Таким образом мы ухудшаем его график, потому что он не может уйти пораньше с работы, и добавляем ему несколько полезных для отдела задач. По итогам месяца составляют список результатов работы сотрудников и выделяют трех лучших вверху и самого худшего в самом низу.

Лучший способ держать коллектив в тонусе — это сделать их заработок зависимым от результатов друг друга. Если один не справляется — условия ухудшаются у всех. И аналогичные вещи внедряют между отделами, но в обратной форме. Например, если отдел продаж передает неправильные отчеты в клиентский отдел или руководителю отдела продаж, то тот, кто нашел ошибку, получает бонус из премии того, кто совершил эту ошибку. Таким образом ваши сотрудники всег-

да будут начеку и более внимательно относиться к своей работе.

Ищите те способы мотивации, как со знаком плюс, так и со знаком минус, которые будут работать и приносить результаты именно в вашем отделе продаж. Но не торопитесь сразу же кардинально менять систему мотивации. Тестируйте те или иные инструменты мотивации и внедряйте на постоянной основе лишь те, которые способствуют росту результативности ваших продавцов.

СЕРГЕЙ ЗИНИЧЕВ,

бизнес-коуч

Причин низкой продуктивности персонала отдела продаж на самом деле много. И в каждом конкретном случае нужно выявлять, что же именно привело к снижению результативности продавца, а не полагаться на какие-то готовые ответы. Но чтобы лучше разобраться с этим вопросом, давайте рассмотрим и некоторые общие моменты

Дефицит внимания со стороны руководства к личным и профессиональным трудностям у подчиненных приводит к тому, что люди теряют свои профессиональные навыки, слабо реализуют свой внутренний потенциал и ищут поддержки и взаимопонимания со стороны коллег, задумываются о смене работы. Отсутствие современных программ мотивации для сотрудников, корпоративных программ обучения и курсов повышения квалификации, цели компании, миссия и ценности, не разделяемые подчиненными и т. д. — это лишь малая часть причин, отвечающие на вопрос, почему сотрудники не выполняют те или иные задачи.

Как решать проблему? Что делать, когда уже много что испробовано и реализовано, но в силу различных обстоятельств не эффективно? Говорить про материальную мотивацию не приходится, поскольку, как многие знают, деньги — са-

ВАЖНО ВЫБРАТЬ НЕСКОЛЬКО ОСНОВНЫХ
КРИТЕРИЕВ, ПО КОТОРЫМ БУДЕТ ОЦЕНИВАТЬСЯ
РАБОТА СОТРУДНИКА.

мый слабо эффективный мотиватор. А главное – короткий по времени действия.

И первое, что необходимо сделать, – провести глубокий системный анализ ситуации и поиск причин. Анкетирование, совещания, «летучки» вам в помощь. Но важно учесть такой момент – необходимо выявить ценности каждого сотрудника, узнать, что им важно в своей работе, что ценного и полезного они получают, работая в организации. И какую роль в этой компании они выполняют, какую ценность как сотрудники они несут. Также можно представить, что будет, если тот или иной сотрудник будет уволен из компании, что изменится, к чему это приведет. Таким образом можно будет понять, насколько важен тот или иной работник и какой вклад он вносит в развитие организации.

Далее, на основе выявленных ценностей, и происходит разработка системы мотивации сотрудников. Учитываются те ценности, которые являются самыми значимыми, это можно узнать с помощью анкетирования, где в одном из пунктов можно попросить указать степень важности с помощью шкалирования. Указывается степень важности от 0 до 10, где 10 – самое важное, 0 – совершенно не важно. Более того, любой ценностный фактор можно прикрепить денежной премией или бонусом за эффективно выполненную задачу.

В данном случае учитывается та ценность работника, которая как раз таки и является опорой для его действий. От качества выполненной работы подчиненный получает гораздо больше, чем просто дополнительные денежные поощрения. Он становится тем, кем ему важно быть в этой организации, тем, кто заслужил быть признанным, уважаемым, уверенным и т. д. Именно ценности сотрудников могут стать тем ключом в разработке системы мотиваций, которая сможет сдвинуть продажи с мертвой точки и повысить показатели. А процесс внедрения такой системы мотивации произойдет край-

ЛУЧШИЙ СПОСОБ ДЕРЖАТЬ СОТРУДНИКОВ
В ТОНУСЕ – ЭТО СДЕЛАТЬ ИХ ЗАРАБОТОК
ЗАВИСИМЫМ ОТ РЕЗУЛЬТАТОВ ДРУГ ДРУГА.

не мягко и эффективно, поскольку, повторюсь – это важно самим сотрудникам. Они получают гораздо больше, чем ожидают. Задача заключается лишь в том, как понять, найти и разобрать те самые ценности, которые станут основой для мотивации и двигателем продаж в вашем отделе. Для справки – в НЛП в так называемых нейрологических уровнях уровень Ценностей находится в самом верху, выше только уровень Идентичности и Миссии человека. Уровень Ценностей делится с таким понятием, как Убеждения. Это фундамент любой личности, на этом строится вся жизнь каждого человека. И от того, какие у него Ценности и Убеждения, зависит то, насколько он успешен в жизни, принимает те или иные решения, стремится к развитию и процветанию. Организация – это, прежде всего, люди, находящиеся в ней. Поэтому Ценности и Убеждения как руководства, так и сотрудников и есть ключ к успеху и развитию компании.

Что ценного есть в каждом из ваших сотрудников и какие ценности есть у этих сотрудников, как эти ценности соотносятся друг с другом, не конфликтуют ли они? И получаете ли вы как руководитель удовлетворение от выполнения тех или иных задач, удовлетворены ли ваши сотрудники, и самое важное – чем

они удовлетворены? Ответив на эти вопросы, многое станет для вас понятным. И, скорее всего, вы примете самое верное решение в пользу развития как компании, так и ваших работников. И вопрос низкой продуктивности сотрудников отдела продаж перестанет быть для вас актуальным и требующим вашего решения. Поэтому, когда ваши продавцы не справляются с поставленными перед ними задачами, не спешите сразу же обвинять лишь их самих, возможно, и в организации работы отдела продаж не все так гладко. А когда будут внесены коррективы в бизнес-процессы отдела продаж и в управление персоналом, то и результативность сотрудников наверняка повысится.

ЮРИЙ НИКОЛАЕВ,

*руководитель дирекции продаж
международного центра интернет-
торговли Allbiz*

Как найти подход к сотрудникам отдела продаж? Чем их можно замотивировать на рост личных продаж? Это те вопросы, которые задают себе практически все руководители коммерческих подразделений, ведь без решения этой проблемы невоз-

ШТРАФЫ ЗА ОПОЗДАНИЯ НА РАБОТУ ИЛИ
БОЛЬШОЙ ОБЪЕМ ВРЕМЕНИ, ПОТРАЧЕННЫЙ
НЕЦЕЛЕВЫМ СПОСОБОМ, ТАКЖЕ ДЕЙСТВУЮТ
КАК СТИМУЛЯЦИЯ.

МАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ КРАЙНЕ ВАЖНА,
НО ТОЛЬКО В КОМПЛЕКСЕ С ДРУГИМИ
ИНСТРУМЕНТАМИ ОНА ПОКАЗЫВАЕТ СВОЮ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

можно добиться хороших результатов от своих подчиненных. Кто-то продает много, а кто-то — не очень. И почему так происходит, руководителям не всегда это понятно.

Мотивация продавца — это те самые внутренние процессы в разуме и сердце сотрудника, на которые, в свою очередь, компания может влиять посредством стимуляции и активации. Премии, похвалы, почетные грамоты, поощрительные путевки и отпуска — вот наглядные примеры системы стимуляции.

В целях стимуляции можно использовать и систему грейдов — повышения оклада при достижении определенных показателей продаж в конкретные периоды времени. Штрафы за опоздания на работу или большой объем времени, потраченный нецелевым способом, также действуют как стимуляция. Руководитель отдела продаж или компании создает таким образом систему поощрений и наказаний, которая помогает продавцу быть сфокусированным на достижении результата.

На нашем собственном примере мы убедились в том, что продавцы достигают высоких показателей продаж в условиях, когда система штрафов и наказаний минимальна. Подобная стимуляция применяется лишь для настройки сотрудников на выполнение минимально допу-

стимых показателей, но не более того. В то же время применение «сдельно-прогрессивной» системы бонусов, при которой процент вознаграждения увеличивается при достижении определенного порога, дает лучший результат.

Также необходимо создание комплекса внешних раздражителей, не влияющих напрямую на вознаграждение продавца, но заставляющих его стремиться к достижению большего результата. Это не премии и не штрафы, проще говоря, это дух соревновательности и самосовершенствования.

Усредненная статистика показывает, что естественный отток сотрудников в отделах продаж составляет 10–15%, и вам всегда нужно быть готовым заменить их. Однако на поиск, обучение и становление новичков обычно уходит несколько месяцев, за время которых компания рискует «просесть» в продажах. Поэтому, даже только для решения этой проблемы, вам желательно иметь кадровый резерв внутри компании уже проходящих обучение по вашим стандартам продавцов. Если же вы нацелены на рост, то количество новичков может достигать 30–40% от численности вашего торгового персонала. Главная задача — это не пытаться бездумно угнаться за количеством людей. Вам нужен ка-

чественный отбор новичков и комплекс мероприятий по их адаптации к работе в вашей компании, которые позволят в короткие сроки выводить начинающих сотрудников на уровень лучших продавцов вашего отдела продаж.

Еще один немаловажный фактор — опытные продавцы имеют тенденцию со временем «застаиваться». И именно фактор конкуренции с новичками помогает им не становиться вальяжными, а продавать все больше и больше. К тому же помимо естественного оттока сотрудников мы практикуем обновление коллектива по результатам труда — слабые продавцы уходят, их место занимают амбициозные новички, которые в сжатые сроки приносят компании гораздо более высокие доходы.

Теоретически менеджер понимает, что чем больше он приложит усилий, тем больше будет сумма в конце месяца. Но на практике оказалось, что далеко не все менеджеры мыслят такими категориями. Материальная мотивация крайне важна, но только в комплексе с другими инструментами она показывает свою эффективность. Самый мотивированный сотрудник — тот, кто на работе реализует свои личные цели, а зарплата выступает лишь средством. Задача руководителя такие цели нащупать и показать сотруднику, как ежедневная, порой рутинная, порой эмоциональная работа приведет его к личной цели — будь то выплаченная ипотека, карьерный рост в рамках компании или желание открыть свое дело.

Для сотрудника публичное признание заслуг дает огромный толчок к мотивации. Причем чем выше рангом руководитель, который отмечает хорошую работу, тем больше это вдохновляет на дальнейшую работу. У людей загораются глаза, они понимают, что их работу действительно видят и ценят на всех уровнях корпоративной иерархии. Публичная похвала улучшает продуктивность менеджеров и является дополнительной мотивацией тех, кто «не дотягивает». Хотя обычно

ДЛЯ УСПЕШНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ
ВАШЕГО ОТДЕЛА ВНУТРИ НЕГО НЕОБХОДИМО
СОЗДАТЬ ОПТИМАЛЬНЫЙ МИКРОКЛИМАТ
ДЛЯ ПРОДУКТИВНОЙ РАБОТЫ.

этим инструментом линейные руководители пользуются крайне редко. А зря, похвала не требует ни временных, ни финансовых затрат от компании или руководителя, а работает ничуть не хуже затратных и сложных программ мотивации.

МИХАИЛ КАМЕНЕВ,

бизнес-консультант

Насколько продуктивны сотрудники отдела продаж? Как это правильно оценить? И как на это может повлиять руководитель отдела продаж? По уровню продаж, зная результаты работы вашего менеджера, вы сможете отследить, как именно он работает, сколько клиентов он привлекает в месяц, что происходит в его работе — спад или увеличение продаж. Эта информация однозначно поможет хорошему руководителю выявить слабые зоны как в бизнес-процессах отдела, так и у каждого из своих подчиненных.

Для длительного и успешного функционирования вашего отдела внутри него необходимо создать оптимальный микроклимат для продуктивной работы. Важную роль в его создании играет внутренняя дисциплина персонала продаж. Допустим, один из сотрудников систематически приходит на работу с небольшим опозданием, а начальство на этот факт никак не реагирует. Идет время. Замечая полную безнаказанность такого поведения, остальные работники начинают чувствовать себя вольготно. Увеличивается частота и процент опозданий во всем штате. Постепенно снижается уровень пунктуальности и ответственности всего коллектива. Неточное, неполное или несвоевременное выполнение поставленной задачи — явление изначально редкое, но требующее наказания и огласки. Если вы будете оставлять без внимания все эти моменты, то продуктивность сотрудников станет снижаться, и это неизбежно. Имен-

ВАЖНО КОНТРОЛИРОВАТЬ РАБОТУ ПРОДАВЦОВ И НЕ ДАВАТЬ ИМ ПОБЛАЖЕК. КАЖДОЕ НАРУШЕНИЕ ДОЛЖНО БЫТЬ СООТВЕТСТВУЮЩЕ НАКАЗАНО.

но поэтому так важно контролировать работу продавцов и не давать им поблажек. Каждое нарушение должно быть соответствующе наказано. Введите штрафные санкции за действия, подрывающие дисциплину и основную деятельность компании, и четко их соблюдайте. Проявив лояльность к одному сотруднику, вы моментально сводите на нет все свои усилия, так как тем самым даете понять всем своим сотрудникам, что правила соблюдать не обязательно.

Поиски грамотного специалиста по продажам — самое сложное в кадровой работе коммерческого предприятия. Никакие другие вакансии руководителей подразделений не заполняются с такими трудностями и проблемами. Даже если получилось найти хороших менеджеров по продажам и организовать из них слаженный коллектив, нет никаких гарантий, что они останутся в этом коллективе достаточно долгое время. Ведь спрос на рынке труда на таких работников намного превышает предложение, поэтому у них всегда есть соблазн уйти туда, где им предложат более выгодные условия.

Чем успешнее работает менеджер по продажам, тем выше он ценит свой труд. И, понимая свою незаменимость, начинает требовать, чтобы и руководство по достоинству

оценивало его заслуги. Его запросы по повышению оплаты и улучшению условий труда непрерывно растут, чего нельзя сказать о производительности, которая на фоне всего этого обычно резко падает. Усилия такого сотрудника начинают переключаться с достижения производственных показателей на борьбу за достойное вознаграждение и поощрение его труда. И подобные инциденты, как правило, снижают эффективность работы всего отдела продаж.

Подготовка грамотного менеджера по продажам отнимает много времени и сил. При этом обучение специалистов этого направления должно проводиться непрерывно, иначе эффективность их работы со временем падает. Это связано с так называемым выгоранием, которое наступает уже через пару месяцев из-за постоянных нервных стрессов, неизбежных в этой сфере деятельности. Трудно оставаться мотивированным и эффективным, когда регулярно приходится сталкиваться с отказами и претензиями клиентов, а без этого, как известно, не обходится ни одна компания. Поэтому регулярное проведение тренингов необходимо. А также важно грамотно решать вопрос мотивации работы персонала. И, конечно, помним, что без контроля со стороны руководителя сотрудники отдела

ОБУЧЕНИЕ СПЕЦИАЛИСТОВ ЭТОГО НАПРАВЛЕНИЯ ДОЛЖНО ПРОВОДИТЬСЯ НЕПРЕРЫВНО, ИНАЧЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИХ РАБОТЫ СО ВРЕМЕНЕМ ПАДАЕТ.

продаж, даже самые ответственные и успешные из них, раньше или позже, но придут к снижению показателей продаж.

МАКСИМ СУНДАЛОВ,

*руководитель онлайн-школы
английского языка EnglishDom*

Некоторые руководители считают, что уровень доходов продавцов напрямую влияет на продуктивность их работы. Но материальная награда — далеко не единственное, что важно для поддержания энтузиазма и лояльности сотрудника. Любой человек должен получать моральное удовлетворение от работы. Большую роль играет похвала. Для каждого важно, чтобы его ценили, поэтому руководитель должен говорить о достижениях своих подчиненных. Также важно, чтобы у сотрудников была возможность самим рассказать о своих успехах, можно, например, для этого проводить специальные совещания. Когда люди перечисляют свои достижения, это благоприятно сказывается на самооценке.

Очень важно для продавцов наличие обратной связи от руководителя. Если вам что-то нравится, скажите об этом, если нет — тоже скажите. Критика должна быть конструктивной, без эмоций и оценок личностных качеств. Так же важно выслушивать вопросы, идеи и предложения, наверняка они окажутся полезными. Если планы и цели компании или отдела меняются, стоит поставить в известность коллектив — это будет проявлением уважения.

Позитивная дружелюбная атмосфера в компании очень важна. Если человек идет на работу, как на каторгу, то и отдачи не будет, и рано или поздно он уволится, какой бы высокой ни была оплата. Чтобы создать благоприятный психологический климат, лучше обращать внимание на личностные качества сотрудников еще на этапе найма — не брать пессимистов и конфликтных людей. На атмосферу хорошо влияют teambuilding-мероприятия: командообразующие игры, корпоративы, совместные пикники на природе. Если возникают конфликты, не стоит делать вид, что их нет, а сразу разбираться. Дать конфликтующим сторонам высказать свои претензии. Но делать это спокойно, без эмоций. Пусть стороны предложат варианты решения проблемы. Надо управлять конфликтами, не давать им накапливаться. На продуктивность сотрудников хорошо влияет атмосфера соревнований, ведь практически каждый хочет быть лучшим. Но важно не перегнуть с развитием конкуренции внутри коллектива и найти баланс между соревнованием и взаимоподдержкой. В конце концов, работа компании — это командная игра.

Кроме того, сотрудники должны получать нематериальное поощрение, например, человек, показавший лучший в отделе результат за месяц, может взять отгул. Гибкий график является серьезным преимуществом. Ведь не все личные вопросы удастся решить в выходные дни. Поэтому рабочие часы в некоторые дни могут сдвигаться так, чтобы человек избавился от бытовых проблем. А если сотрудник знает, что домашние нужды решены, то и ра-

ботать он будет спокойней, не отвлекаясь.

Кроме того, хорошо, когда сотрудник имеет возможность проходить обучение за счет компании, повышать квалификацию и применять полученные знания на практике. Это выгодно обеим сторонам. Компания получает профессионального специалиста, а сотрудник видит перспективы карьерного роста.

Попробуйте хотя бы иногда встать на место вашего продавца и посмотреть его глазами на существующую систему мотивации, бизнес-процессы компании и многое другое, и, наверняка, вам это поможет лучше понять ваших подчиненных. А поняв, что хочет сотрудник отдела продаж, как он видит свои перспективы в компании, вы сможете создать ему те условия, которые и будут положительно влиять на продуктивность его работы.

ЕВГЕНИЙ ЕГОРОВ,

*руководитель отдела продаж
компании «Стандарт»*

Нередко руководителям отделов продаж приходится решать проблему низкой продуктивности работы продавцов. Одни сотрудники изначально не могут достичь высоких показателей, другие — снижают их спустя какое-то время. Но и в том и в другом случае проблему решать надо, и не откладывая в долгий ящик.

Работа над повышением роста продаж всего отдела и каждого сотрудника — это одна из основных задач руководителя отдела продаж. Что способствует эффективной работе менеджеров по продажам? Здесь важны многие моменты: это и квалификация сотрудников, и мотивация, и атмосфера в коллективе отдела и т. д.

Обучая продавцов, нужно учитывать многие нюансы, иначе оно может привести совсем не к тем результатам, которые были запла-

ОЧЕНЬ ЧАСТО ПРИЧИНОЙ СНИЖЕНИЯ
ПРОДУКТИВНОСТИ СОТРУДНИКОВ СТАНОВИТСЯ
ТО, ЧТО В КОЛЛЕКТИВЕ НЕЗДОРОВАЯ,
КОНФЛИКТНАЯ ОБСТАНОВКА.

нированы. Обучение помогает продавцам стать более уверенными в своих силах. С одной стороны, это хорошо, так как это необходимо для эффективных продаж. С другой же стороны, это иногда приводит и к нежелательным последствиям — например, к тому, что продавцы начинают себя считать «выше», умнее той компании, в которой они работают. И тогда продавцы перестают выполнять план продаж, их показатели падают день ото дня. В итоге они теряют мотивацию и нередко уходят из компании.

Если это единичные случаи, то, возможно это и не так страшно для компании, а если подобное нередко происходит в вашем отделе продаж, то стоит задуматься, все ли верно построено в подразделении. Возможно, вы учите «продажников» совсем не тому, что им нужно в их работе, и при этом не помогаете совершенствоваться в том, что им реально необходимо. Если это действительно так, то прежде чем заказывать тренинг — досконально ознакомьтесь с его программой. Многие тренеры проводят для всех заказчиков один и тот же тренинг, совершенно не учитывая специфики работы каждой из компании. В итоге получается, что вы тратите деньги совершенно напрасно, а ваши продавцы тратят зря свое драгоценное время. Может быть, вы не способствуете применению новых знаний на практике. А продавцы пытаются сделать это самостоятельно, и если их попытки не увенчаются успехом, они могут сделать вывод о том, что либо их учат не тому, либо их учат не так, либо они вообще начнут терять веру в себя. В результате это может привести к снижению продуктивности сотрудников, а кроме того, и к текучке кадров в отделе продаж. Когда вы обучаете сотрудников — ставьте перед ними задачи, например, поиск новых клиентов или продажа новых товаров компании и т. д. Это в итоге поможет продавцам понять цель их обучения и увидеть поле применения новых знаний и навыков. А также это будет способство-

В НЕКОТОРЫХ КОМПАНИЯХ СУЩЕСТВУЕТ МОТИВАЦИЯ, НО НЕ УЧИТЫВАЮЩАЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ СОТРУДНИКОВ. И, ЕСТЕСТВЕННО, ТАКАЯ МОТИВАЦИЯ НЕ РАБОТАЕТ.

вать росту результативности ваших продавцов.

Успешный продавец — тот, кто постоянно повышает свою квалификацию, он все время учится продажам, психологии и т. д. Казалось бы, в отделе продаж должна быть налажена система обучения персонала, но многие компании боятся «вкладываться» в своих продавцов, в том числе и в плане обучения, так как они могут в любой момент уйти работать в другую компанию. Конечно, ухода некоторых сотрудников не избежать, но, чтобы это не превратилось в систему, которая наносит серьезный ущерб всей компании, следует сделать все для благоприятного развития событий. Но без обучения сотрудников отдела продаж ни о каком росте продаж и речи быть не может.

Также вполне возможно, что у вас не налажена система мотивации продавцов, а обучение лишь обостряет ситуацию. Значит, вам пора серьезно заняться решением этой проблемы, а обучение менеджеров по продажам отложить до лучших времен. Чтобы понять, чем мотивировать своих сотрудников, — общайтесь с ними, интересуйтесь их проблемами и успехами, выявляйте их потребности и т. д. И помните, что мотивация должна быть не только материальная, но и немате-

риальная, и главное, на чем должна основываться система мотивации персонала продаж — это индивидуальные предпочтения каждого из ваших продавцов.

Очень часто причиной снижения продуктивности сотрудников становится то, что в коллективе нездоровая конфликтная обстановка. То есть тогда именно над этой проблемой вам и нужно работать. Пресекайте конфликты между продавцами, устраняйте их причины. Иногда именно руководитель провоцирует негативное отношение сотрудников отдела продаж друг к другу. Например, неграмотное распределение клиентской базы или необоснованные выдачи премий и их удержание и т. д.

Как достичь того, чтобы персонал продаж стал лояльным к компании? Для того чтобы выполнение этой задачи стало посильным, конечно же, необходима обратная связь с сотрудниками отдела продаж. Именно посредством этого инструмента руководитель сможет держать руку на пульсе: он всегда будет знать, какими интересами живут сотрудники, какие у них проблемы и трудности, чего им не хватает для эффективного выполнения своих обязанностей и т. д. Но информация, которую дает вам обратная связь с персоналом продаж, не

НЕ РАССЧИТЫВАЙТЕ НА ТО, ЧТО ЕСЛИ ВЫ СДЕЛАЕТЕ ОЧЕРЕДНОЙ НАГОНЯЙ СОТРУДНИКУ, ТО ПРОБЛЕМА РЕШИТСЯ САМА СОБОЙ.

ИМЕННО МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ЗАЧАСТУЮ И «ХРОМАЕТ» В ОТДЕЛАХ ПРОДАЖ.

должна оставаться неиспользованной, в хорошем смысле этого слова, то есть если вам удалось выяснить потребности сотрудников — это уже хорошо. Но следующим шагом должна быть разработка индивидуальной мотивации для каждого из продавцов. В некоторых компаниях существует мотивация, но не учитывающая потребностей сотрудников. И, естественно, такая мотивация не работает. А значит, и продуктивность работы продавцов в таких компаниях будет низкой.

ГРИГОРИЙ СМИРНОВ,

*руководитель отдела продаж
компании «Бриг»*

Низкая продуктивность продавцов — это проблема многих компаний, и не такая редкая, как бы это хотелось. Причем иногда вроде бы и одни из лучших продавцов начинают снижать свои показатели, но если руководитель будет адекватно и своевременно реагировать, то проблема решаема. Впрочем, бывает и так, что единственно правильным решением будет расстаться с сотрудником. Но, на мой взгляд, чаще всего проблему можно решить меньшей кровью.

Руководителю необходимо разобраться с причинами происходящего. Возможно, у сотрудника, чьи показатели стремятся к падению, это вызвано обычной усталостью, и в этом случае менеджеру по продажам надо дать дополнительные выходные или отправить его в отпуск. Кстати, отправить менеджера по продажам в отпуск не всегда так просто, впрочем, и не всегда это

лучший способ ему помочь, так как зачастую смена деятельности — лучшее средство от стрессов, утомляемости и однообразия. Например, можно лучше продавцу доверить проведение обучения сотрудников отдела продаж или курирование новичков, а иногда и проведение какого-то корпоративного праздника. Главное, чтобы произошла смена деятельности, тогда это поможет ему выйти из привычного круга событий, избежать постоянных стрессов и, скорее всего, довольно быстро вернуться в прежнюю форму, то есть забыть о допущенных ошибках и с новыми силами приступить к своим привычным обязанностям. Надо помочь лучшему сотруднику отдела продаж в случае совершения им неверных действий вновь почувствовать себя лучшим, чтобы его вера в себя, в свои силы оставалась на высоком уровне.

Впрочем, расслабляться тоже не стоит — не всегда проблема низких личных продаж решается так просто. Причинами низкой продуктивности менеджеров по продажам могут быть и профессиональное выгорание, и ощущение превосходства над другими, а иногда и какие-то негативные отношения в коллективе отдела продаж или личные проблемы. Не рассчитывайте на то, что если вы сделаете очередной нагоняй сотруднику, то проблема решится сама собой, — нет, этого не произойдет. Конечно, бывает и такое, что выговор подействует на сотрудника и он пересмотрит свое отношение к работе и его показатели вновь будут стремиться к росту, но, как показывает моя практика, так происходит крайне редко. Поэтому главным шагом по решению проблемы низ-

кой продуктивности сотрудника отдела продаж считаю выяснение истинных причин происходящего. А вот далее работать надо уже именно с этими причинами, а не просто «взывать к совести» сотрудника. И, кстати, не всегда причины низкой продуктивности сотрудников отдела продаж связаны именно с ними, бывает и так, что результативность продавцов снижается из-за каких-то ошибок организации работы отдела продаж, или же в силу отсутствия грамотной мотивации и т. д.

И вот, кстати, именно мотивация персонала зачастую и «хромает» в отделах продаж. Нередко система мотивации в компании создается как что-то незыблемое, созданное раз и навсегда. Такой подход к мотивации персонала всегда провальный. И не удивительно, что в таких компаниях менеджеры по продажам будут не к росту продаж стремиться, а снижать свою результативность. Мотивация персонала на самом деле должна корректироваться довольно-таки часто: что-то надо добавлять, что-то отменять, вносить поправки, учитывающие индивидуальные особенности ваших сотрудников. По сути, мотивировать сотрудников отдела продаж нужно индивидуально: к каждому продавцу руководитель должен искать свой подход. Одному для мотивации достаточно будет частой похвалы и публичного признания его заслуг, другой ориентирован лишь на рост своих доходов, третий видит главной своей целью карьерный рост и т. д. И если все эти факторы не учитывать при разработке системы мотивации персонала, то рано или поздно руководителю придется решать вопрос и с низкой продуктивностью сотрудников, и с текучкой кадров, и с высокой конфликтностью в коллективе отдела.

Таким образом, считаю, что разработке мотивации персонала отдела продаж надо уделять особое внимание, чтобы избежать многих негативных последствий, в том числе и снижения продуктивности работы продавцов.

СЕРГЕЙ ЗИНИЧЕВ,*бизнес-коуч*

Почему продавцы не достигают поставленных перед ними целей? Что им мешает продавать больше? Ответы на эти вопросы крайне важно найти каждому руководителю отдела продаж, который столкнулся с проблемой низкой продуктивности сотрудников.

Отсутствие целеустремленности не дает продавцу добиваться хороших результатов. Продавец должен уметь определять четкие цели в своей работе, которые согласуются с интересами компании, и придерживаться плана действий, помнить о них, быть всегда готовым к форс-мажорам и вовремя реагировать на них. При форс-мажорах, незапланированных обстоятельствах необходимо сохранять ясность ума и мыслить стратегически. В момент, когда все идет не по плану, срываются сроки поставок, клиент не заплатил, партнер не пришел на встречу и т. д., и от этого зависит будущее компании, крайне важно хладнокровно, без эмоций взвесить все за и против и принять единственно верное решение. Идя на риски, менеджер должен понимать, что это большая ответственность, особенно когда необходимо принимать решение без участия вышестоящего руководства. И в случае неверного решения «держать удар» и быть готовым к негативным последствиям. Скорость принятия верных решений влияет на многое, в том числе и на продуктивность работы.

В момент принятия решений необходимо понимать, по какой причине вы выбираете именно этот путь разрешения ситуации, к каким последствиям это может привести, как это отразится на будущих результатах и достигнете ли вы той цели, к которой идете. Системный подход к любым задачам позволяет отсортировать лишнее, а самое главное — найти тот рычаг влияния, от которого зависит будущий исход событий. Продавцам необхо-

**ОТСУТСТВИЕ ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТИ НЕ ДАЕТ
ПРОДАВЦУ ДОБИВАТЬСЯ ХОРОШИХ РЕЗУЛЬТАТОВ.**

димо уметь работать в режиме многозадачности, чтобы все успевать и ничего не упустить из виду. Работая в сложной замкнутой системе, невозможно все держать в своей голове. Даже когда менеджер фиксирует информацию в базе данных о клиенте и ставит пометки с напоминаниями о будущих действиях, в определенный момент он все равно что-нибудь да и забудет. Умение работать в режиме многозадачности по-настоящему ценно, и развить это качество крайне сложно, но необходимо. Выполнять одновременно несколько дел способен не каждый менеджер.

Отсутствие умения грамотно излагать свои мысли, красноречиво и понятно, а также выкладывать их на бумаге, однозначно, приводит к снижению продуктивности работы продавца. Недопустимо, чтобы сейлз-менеджер, составляя деловое письмо, совершал пунктуационные или орфографические ошибки. У клиента может сложиться мнение, что раз они не умеют грамотно писать, то значит, они не уважают своих клиентов, не говоря уже про качество предлагаемых товаров и услуг. Продажник должен не только уметь грамотно и красноречиво излагать свои мысли, но и уметь быстро находить общий язык с клиентом, стать как бы своим, войти

в круг его доверия, стать партнером. Более того, в момент сопротивления клиента менеджер должен быстро считать информацию о причине такого поведения и найти способ его снятия. Продавая тот или иной товар, менеджер просто обязан знать, что именно он продает, какими качествами обладает товар, какова его ценность для клиента. Но самое главное — это то, что менеджер должен искренне верить этому.

Успешный менеджер обязан знать все о продажах, этапах, их особенностях, уметь выявлять потребности клиента, строить презентацию товаров или услуг, обходить возражения, управлять процессом продаж. Ничто так не развивает, как практика. Однако если менеджер не знает основы продаж, продавать много он не станет.

Каждый клиент всегда смотрит на менеджера с недоверием, ожидая, что сейчас ему будут что-то «впаривать». Отсюда его закрытость и недоверие. Поэтому крайне важно оставаться честным перед клиентом, открыто отвечать на его вопросы, без тени сомнений или недоговорок, люди это чувствуют. В настоящее время все компании борются буквально за каждого клиента, рынок перенасыщен, и клиентов становится все меньше и меньше. Поэтому идет работа над сохранением кли-

**ПРОДАЖНИК ДОЛЖЕН НЕ ТОЛЬКО УМЕТЬ
ГРАМОТНО И КРАСНОРЕЧИВО ИЗЛАГАТЬ СВОИ
МЫСЛИ, НО И УМЕТЬ БЫСТРО НАХОДИТЬ ОБЩИЙ
ЯЗЫК С КЛИЕНТОМ.**

КЛИЕНТСКИЙ СЕРВИС И КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ – ВОТ КЛЮЧ К УСПЕХУ В НЫНЕШНИХ УСЛОВИЯХ РЫНКА.

ентской базы и повышением уровня лояльности. Клиентский сервис и клиентоориентированность – вот ключ к успеху в нынешних условиях рынка.

Каждый день все меняется, то, что работало вчера, сегодня уже малоэффективно. Стремительные изменения заставляют находиться на высоком скоростном режиме, работать еще более усиленно, еще более креативно подходить к вопросам продвижения, рекламы, продаж, развития в целом. Если это до конца не осознать, крах неминуем. Постоянный личностный и профессиональный рост, приобретение и развитие новых навыков, изучение самых последних тенденций в области продаж – это и есть ключ к успеху.

Найти таких ценных сотрудников достаточно сложно. Каким бы идеальным на данном этапе ни был потенциальный менеджер, лишь время и только время сможет расставить все точки над «и» и дать понять, тот ли это человек, которого вы искали, или нет. На самом деле успешных продавцов не находят, их «взрачивают» своим силами. Такие специалисты – командные игроки, они всегда будут находиться в той компании, которая поощряет своих сотрудников за их способности и успехи, где помо-

гают в трудных ситуациях, поддерживают, направляют, дают возможность постоянно развиваться, идти не только к целям организации, но и к своим личным.

Постепенное и планомерное развитие своих сотрудников, вера в их потенциал и способности, поддержка способствуют повышению продуктивности персонала отдела продаж. Кроме того, успеху личных продаж способствует любовь к своей работе – если продавец искренно любит свою деятельность, получает от нее удовольствие, то никакие сложные клиенты, никакие стрессы не способны хоть как-то повлиять на него. Такие сотрудники просто обречены на успех.

ИНГА КОРЯГИНА,

*кандидат исторических наук,
доцент кафедры Теории менеджмента
и бизнес-технологий
РЭУ им. Г.В. Плеханова*

Профессионалов отличает их личностная индивидуальность, харизма и глубокая погруженность в процесс. Вместо банальных продаж успешные продавцы выстраивают сотрудничество. Они не думают, «где здесь моя личная выгода». Они

ПРОФЕССИОНАЛОВ ОТЛИЧАЕТ ИХ ЛИЧНОСТНАЯ ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ, ХАРИЗМА И ГЛУБОКАЯ ПОГРУЖЕННОСТЬ В ПРОЦЕСС.

просто общаются: «Я могу помочь вам с тем, в чем вы нуждаетесь. Давайте сделаем это вместе». Хорошие продавцы не работают с одним клиентом. Они выстраивают широкую сеть. Они расширяют контакты, а не сделки. Они знают, что даже если они не могут сейчас продать что-то человеку, важно сохранить его в зоне видимости. Потому что в любой момент у них может появиться то, что нужно именно этому человеку.

У хороших продавцов, как правило, есть высокий уровень природной эмпатии. Они глубоко чувствуют то, в чем нуждается клиент, и быстро находят идеальные для него решения, потому что они еще его и хорошо слышат. Эмпатии нельзя научиться, с ней рождаются. Но не каждый эмпат пойдет работать продавцом. Как правило, это противоречит его внутренним ценностям.

Продавцы находятся под сильным давлением плана продаж. Способность выдерживать такое давление является одной из черт, которые делают продавца успешным. Она называется твердостью характера. И его могут выработать все. Продажи – это цифры, а цифры должны быть точными. Если вы не будете дотошными, люди не доверят вам свои деньги. Во-вторых, способность хорошего продавца разбираться в деталях поможет ему, в итоге, найти идеальное решение конкретной проблемы. Это крайне важно для работы в секторе B2B, потому что они продают бизнес-решения, которые могут создать или сломать всю компанию.

Хорошие продавцы знают, когда и как задать вопросы, не будучи настойчивыми и не делая перспективу навязчивой. Способность вовлечь человека в разговор обеспечивает тот же самый эффект, как и в любом другом типе отношений. Просто усилие его. А для этого нужно уметь слушать. Вам не можете только спрашивать, не слушая ответы. Умение слушать не только работает на ваш имидж безразличного человека, но и позволяет вам глубже

понимать интересы, перспективы, потребности, предпочтения, неприязни и мотивации потенциальных клиентов.

Путь к продаже зачастую долог и труден. И, увы, есть немало таких продавцов, которые сдаются на полпути. Неудачи приводят к потере веры в себя, а продавец, который не верит в свои силы, в свой успех, практически обречен на провал. Успешные продавцы не теряют оптимизма, они всегда верят в успех, и, если даже их результативность снизилась, они не будут опускать руки и сделают все для того, чтобы вновь оказаться «на коне».

МИХАИЛ ДУРОВ,

преподаватель Русской школы управления, бизнес-тренер, коуч, специалист по созданию систем обучения и оценки

Насколько продуктивны сотрудники отдела продаж вашей компании? Это необходимо знать, чтобы понимать, в каком направлении должно идти развитие каждого продавца. Как же объективно оценить, кто из продавцов является более эффективным: тот, кто регулярно выполняет план по продажам, но приносит относительно немного прибыли, и при этом его клиенты не всегда успевают погасить в срок дебиторскую задолженность, или тот, кто план выполняет через раз, но при этом ведет самых крупных и сложных клиентов и даже при недовыполнении плана приносит компании максимальную прибыль?

Здесь на помощь руководителю отдела продаж, конечно же, приходит введение КРІ для оценки успешности работы менеджеров по продажам, естественно, с привязкой к стратегическим целям, задачам и бизнес-процессам компании. Только вот наш «успешный» менеджер по продажам не всегда при этом является человеком со стратегическим видением развития

ПРОДАЖИ – ЭТО ЦИФРЫ, А ЦИФРЫ
ДОЛЖНЫ БЫТЬ ТОЧНЫМИ.

бизнеса и способен соотнести свои «продажные» цели и цели компании. Положа руку на сердце, многие действительно успешные продавцы являются таковыми исключительно в краткосрочной перспективе.

Оценка менеджера по продажам исключительно на основании КРІ далеко не всегда показывает его настоящую эффективность и успешность именно как сотрудника компании, а не как просто продавца. Для того чтобы понять, как способствовать дальнейшему развитию успешного сейчас менеджера по продажам в дальнейшем, необходимо выделить те показатели, которые будут являться объективными индикаторами его успешности как здесь и сейчас, так и в дальнейшей перспективе. И использовать эти показатели не только при оценке успешности действующего менеджера по продажам, но и при подборе новых сотрудников на эту должность.

О каком полноценном способствовании успешности менеджеров по продажам может идти речь, когда большая часть времени их руководителя зачастую занята тем, что приходится затыкать дыры в работе неуспешных менеджеров? И это только одна из проблем, с которыми сталкиваются руководители отделов продаж в своей повседневной практике.

Ответить на вопрос, как способствовать дальнейшему развитию успешных менеджеров по продажам, поможет введение регулярной процедуры оценки – от момента прихода сотрудника в компанию до момента его расставания с компанией. А для того чтобы этот процесс стал системным, понадобится создание этой системы, или, если система уже есть, корректировка ее составляющих – правильного подбора, адаптации, развития и собственно оценки менеджеров по продажам.

К решению такой непростой задачи многие руководители подходят пошагово, то есть решают отдельные задачи по мере их возникновения. С одной стороны, это имеет смысл, так как братья сразу за всё не позволяют основные задачи, то есть сами продажи. Однако с другой стороны, такой пошаговый метод чреват тем, что в процессе решения каждого следующего шага можно столкнуться с необходимостью корректировки или полного переделывания всех предыдущих шагов. Поэтому наиболее верным предварительным шагом будет создание основы – профиля идеального менеджера по продажам и модели профессиональных компетенций, в которой этот профиль будет подробно описан. А далее, на основе этой модели, будет проводиться и подбор,

У ХОРОШИХ ПРОДАВЦОВ, КАК ПРАВИЛО, ЕСТЬ
ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ ПРИРОДНОЙ ЭМПАТИИ.

и адаптация, и оценка, и, конечно, развитие сотрудников. Для создания модели компетенций и описания в ней необходимых компетенций следует внимательно изучить два аспекта:

- выполняемый менеджерами по продажам функционал — должностные инструкции, ежедневно выполняемые задачи, решаемые в процессе работы трудности;
- имеющиеся качества, знания, умения и навыки, отличающие «успешных» на ваш взгляд менеджеров по продажам от «неуспешных».

Проанализировав первый аспект, можно получить примерный перечень всех необходимых компетенций, а изучив второй — выделить главные компетенции, на основании которых и будет создана корпоративная модель компетенций.

Следует сразу отметить, что полученные компетенции могут быть самого разного характера — от узкопрофильных (например, знание конкретного товара или продукта) до управленческих (например, постановка задач и делегирование), здесь все зависит от специфики бизнеса и рынка, на котором работает компания, но основной акцент следует сделать на следующих двух видах компетенций: личностных и профессиональных. Поясню почему.

Личностные компетенции (например, коммуникабельность, адаптивность, стрессоустойчивость) — это то, что сформировалось с рождения и до текущего момента. На формирование личностных компетенций влияли семья, школа, предыдущая работа и ряд других факторов. Соответственно, личностные компетен-

ции являются более глубинными, и их дальнейшее развитие может потребовать значительных ресурсов руководителя или компании.

А профессиональные компетенции (например, знание рынка, опыт работы в компьютерной системе или приложении) — формируются, как правило, в процессе выполнения рабочих задач или с помощью специализированного обучения. То есть сформировать или развить профессиональную компетенцию, как правило, менее затратно. Несмотря на это, многие руководители в процессе подбора и оценки новых менеджеров по продажам на предмет их потенциальной успешности большое внимание уделяют как раз их предыдущему релевантному опыту работы, полагая, что именно он и будет являться залогом профессионального успеха в дальнейшем. В реальности же такой подход показывает всего лишь нежелание руководителя отдела продаж «вкладываться» в дальнейшее профессиональное развитие менеджера по продажам, что в итоге зачастую приводит к переходу сотрудника в категорию неуспешного продавца и поиску нового кандидата на его замену. Чтобы порвать этот порочный круг, следует с самого начала опираться на объективные показатели, включенные в модель компетенций: компетенции, индикаторы их проявления и вес компетенций. Индикатором проявления компетенции является описание того, как и с помощью чего данная компетенция проявляется в процессе работы — конкретные знания, действия и результаты, желательны описанные количественно. А ее вес — это значимость в процессе оценки со-

трудника той или иной компетенции относительно других компетенций.

Во многих компаниях существуют различные системы грейдинга менеджеров по продажам. Это могут быть и категории (первая, вторая... десятая), и «повышенная» должность (менеджер, старший менеджер, ведущий менеджер...), и даже дополнительный функционал (менеджер-наставник, помощник/заместитель руководителя...). Но при этом важно, чтобы подобные «награды» сотрудники получили не спонтанно и не просто «за стаж работы», а в процессе объективной оценки их профессиональных и личностных компетенций. Особо стоит отметить, что многие успешные менеджеры по продажам являются таковыми в силу того, что их компетенция «стремление к карьерному росту» развита достаточно высоко. Эти продавцы потому и успешны, что им нравится достижение новых результатов, и работа для них — это постоянный подъем в гору. А при «поощрении» менеджера по продажам дополнительными задачами как наставника обязательно следует учитывать наличие у него умения передавать знания и опыт. Ведь далеко не каждый даже самый опытный продавец способен просто объяснить, как это ему удалось: «владение техниками продаж» и «умение обучать» — это абсолютно разные компетенции. Также стоит отметить, что одну категорию сотрудников, с высоко развитой личностной компетенцией «нацеленность на развитие», такая дополнительная мотивация (зачастую не всегда дополняемая солидной материальной составляющей) подталкивает к тому, чтобы в процессе оценки показывать более высокие результаты, тем самым удовлетворяя свое стремление к развитию. Однако есть и такие менеджеры по продажам, которые мотивируются только большим рублем, и с этим ничего поделать нельзя, но надо учитывать, что в случае невысоко развитой у них общекорпоративной

ВО МНОГИХ КОМПАНИЯХ СУЩЕСТВУЮТ
РАЗЛИЧНЫЕ СИСТЕМЫ ГРЕЙДИРОВАНИЯ
МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ.

компетенции «лояльность к компании-работодателю», они могут легко сменить место работы, если им предложат больший доход. И если в процессе оценки компетенций выяснилось, что достаточно успешный менеджер попадает в такую категорию, то с ним руководителю отдела продаж придется постоянно держать «руку на пульсе».

Повышение эффективности сотрудников отдела продаж – не разовая задача, а постоянная кропотливая работа, которой руководитель отдела продаж должен уделять особое внимание. И, конечно, нельзя забывать и о том, что надо устранять факторы, оказывающие негативное влияние на результативность продавцов.

АЛЕКСАНДР ЕРОХИН,

предприниматель, бизнес-консультант, бизнес-тренер, автор, владелец и генеральный директор компании «Курс-Консалтинг»

Почему продавцы не выполняют план? Почему их личные продажи остаются на низком уровне? Как удержать клиента и сделать так, чтобы он купил у вас, а не у конкурентов? Ответ прост: сначала научитесь собирать контакты потенциальных клиентов. Вам позвонил клиент, чтобы выяснить, что ему надо. Но вам тоже надо выяснить, какого уровня этот клиент, как быстро он

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА ПРОДАЖ – НЕ РАЗОВАЯ ЗАДАЧА, А ПОСТОЯННАЯ РАБОТА.

хочет сделать заказ и на какой объем, как его зовут, какую компанию он представляет. Если вы это узнаете, потом вы сможете найти его, предоставить информацию, и вот есть шанс заинтересовать и проинформировать сделку. Чтобы это сделать, надо знать его контакты.

У вас нет входящих обращений, ваши менеджеры делают холодные звонки, назначают встречи и продают по телефону, ходят на холодный обход к вашим клиентам? Уверяю вас, они также их бросают, забывают, недожимают. Здесь не надо стесняться, надо просто делать правило семи касаний. Если после седьмого касания вы привели разные аргументы и три раза обработали слово «нет» (правило трех «нет»), то, возможно, стоит оставить этого клиента на какое-то время, но только на время, так как лицо, принимающее решение, может смениться, ситуация на рынке измениться и т. д.

Пропишите стандарты приема входящего звонка, в котором вы будете тоже задавать вопросы. Самый главный вопрос в продажах – это вопрос «Когда?», «Когда бы вы хотели

иметь готовый заказ?» От этого зависит алгоритм действий. Примерно 10% клиентов – это те, которым надо было вчера, и их надо срочно закрывать на сделку. 40% – кому надо сейчас, но источник срочности отсутствует, и они готовы выбирать, 50% – кому надо к определенному сроку, через 1 месяц, полтора или полгода. Выходит, что 90% клиентов просто собирают информацию о будущей покупке, а мы на них информацию не собираем, и когда приходит время, они покупают в первом попавшемся месте.

Если вы пропишете стандарт входящего звонка, можно даже не обращаться к консультанту, а просто проследить за работой менеджеров по сбору контактов. Далее – завести ведомость входящих обращений. Все позвонившие и пришедшие в компанию должны быть записаны в ведомость входящих обращений. За ней надо следить, ежедневно проверять: перезвонили, узнали ли, когда клиент собирается делать заказ и т. д. Если вы сделаете все вышеперечисленное, то продуктивность работы вашего персонала отдела продаж значительно возрастет.

ВАЖНЫЕ НЮАНСЫ УДЕРЖАНИЯ КЛИЕНТОВ

НИНА ФИЛАТОВА,
бизнес-консультант, коуч

Многие компании тратят немало ресурсов на привлечение клиентов, но забывают при этом о важности их удержания. То есть если клиент пришел к вам в офис, сделал покупку, то это должно стать началом общения с заказчиком. Но на практике часто получается совсем иначе: клиента привлекли, потратив на это немало сил, он сделал покупку или же взял паузу на «подумать», и всё — о клиенте забыли.

А раз забыли — значит, потеряли клиента. Ведь конкуренты только и ждут, когда вы допустите ошибку, чтобы сразу же увести ваших заказчиков. И не стоит в этом случае обвинять конкурентов в непорядочности — они просто делают свою работу, а клиент выбирает ту компанию, которая по-настоящему в нем заинтересована.

И всё это руководители отлично понимают, но как добиться того, чтобы менеджеры по продажам качественно обслуживали клиентов, чтобы они делали не разовые случайные заказы, а сотрудничали с вами на постоянной основе? Да, конечно, можно долго просить об этом своих подчиненных, проводить различные тренинги, которые, несомненно, будут в плюс вашему персоналу, но при всем этом никто

не даст вам гарантий, что продавцы будут ценить клиентов и способствовать формированию у заказчиков лояльного отношения к компании и продукту.

Так что же теперь получается, что руководитель отдела продаж ничего в этой ситуации сделать не может? Точнее, может, но эффективность его действий будет крайне низкой? Да, ситуация будет развиваться по столь печальному сценарию до того момента, пока руководитель не поймет, что если он хочет, чтобы продавцы ценили клиентов, то для начала надо сделать так, чтобы продавцы поняли, что их ценят в компании. И этот момент очень важен, так как без понимания этой взаимосвязи руководитель будет тратить много сил, времени, но ожидаемого результата он не получит.

Никогда нелояльный сотрудник не сможет сформировать у клиента лояльное отношение к его компании. Напротив, он будет транслировать, причем зачастую даже не осознавая этого, негативное или нейтральное отношение к компании. Сотрудник, который не доверяет руководству, не верит в свою компанию, не сможет сформировать у клиента доверительное отношение к компании, а без доверия продажи, практически, невозможны. Поэтому задача руководителя отдела продаж — построить доверительные отношения

с подчиненными. Только не нужно думать, что неискренность со стороны руководства останется незамеченной сотрудниками, поэтому руководитель должен подойти к решению этого вопроса основательно. Нужно пересмотреть отношение к менеджерам по продажам, ведь это именно они больше всего контактируют с клиентами, и именно от них зависит, какое мнение о компании сложится у клиента.

Если сотрудники отдела продаж будут постоянно сталкиваться с той или иной несправедливостью по отношению к себе: отсутствие адекватной материальной мотивации, постоянные штрафы, неудобный график работы и т. д., то они скорее будут думать о том, как им найти себе более подходящую работу, нежели о том, как помочь клиенту решить его проблемы.

Но руководитель, оценивая мотивацию сотрудников на текущий момент, не должен полагаться лишь на свои предположения о том, насколько менеджеры по продажам устраивают условия работы, имеющаяся система мотивации и т. д. Эту информацию надо выяснять у самих сотрудников отдела продаж, а не считать, что руководитель и так все знает. Да, опытный руководитель отдела продаж, который постоянно общается со своими подчиненными, ставит перед ними задачи, контролирует их выполнение, многое знает о своих сотрудниках, но даже в этом случае стоит поинтересоваться у самих продавцов, как они относятся к имеющейся системе мотивации в компании, хотели бы они что-то изменить в бизнес-процессах компании. Иногда продавцы в процессе работы сталкиваются с тем, что при оформлении сделки с клиентом

**НИКОГДА НЕЛОЯЛЬНЫЙ СОТРУДНИК НЕ СМОЖЕТ
СФОРМИРОВАТЬ У КЛИЕНТА ЛОЯЛЬНОЕ
ОТНОШЕНИЕ К ЕГО КОМПАНИИ.**

у них возникает множество трудностей бюрократического характера. И это сильно демотивирует. Надо заметить, что не каждый сотрудник и не каждому руководителю скажет об этом — кто-то побоится последствий, кто-то посчитает нетактичным жаловаться руководству на трудности такого характера. Но сам руководитель должен держать все это под контролем, регулярно выясняя у сотрудников, что им мешает в работе, а что бы смогло помочь увеличить эффективность их личных продаж. Конечно, если между руководителем и подчиненными нет доверительных отношений, то они вряд ли будут откровенны, даже если их сам руководитель будет просить об этом. Поэтому необходимо уделять внимание построению доверительных отношений с подчиненными, ведь это способствует повышению эффективности управления персоналом.

Почему так важно, чтобы сотрудники отдела продаж не чувствовали себя ущемленными? Менеджер по продажам должен понимать, что его ценят в компании, и не только требуют с него роста результативности, но и готовы сделать все со своей стороны, чтобы обеспечить ему все необходимые для этого условия. В том числе и пересмотреть систему мотивации, и внести какие-то коррективы в бизнес-процессы и т. д. И вот тогда сотрудники отдела продаж будут так же относиться к клиентам компании — они так же будут им демонстрировать то, что готовы сделать все для решения их проблем.

Таким образом получается, что руководитель отдела продаж, внедряя клиентоориентированный подход, должен вначале проанализировать, насколько его подчиненным комфортно работать в компании, нет ли чего-то такого, что явно или неявно мешает им продавать эффективно. И если такое имеет место быть, то это нужно устранить в ближайшее время. Руководитель должен быть открыт для своих сотрудников — менеджеры по продажам должны понимать, что руководство

нацелено идти им навстречу в решении их вопросов, если, конечно, они будут качественно выполнять свои должностные обязанности, продавая так, чтобы клиенты оставались довольными и в своем большинстве переходили в категорию постоянных заказчиков компании.

ИРИНА ШИШКИНА,

эксперт-практик в области процессного и проектного управления, HR-бизнес-партнер, разработчик интеллектуальных продуктов

Как построить работу с клиентами, чтобы они становились постоянными, лояльными, а не уходили при первой же возможности к конкурентам? Если клиент доволен после, а не только сейчас, шансов, что он вернется, больше. В случае когда мы клиента удовлетворяем сиюминутно, мы неизбежно теряем покупателя, как только он выходит за дверь нашего офиса и постепенно забывает об эйфории, полученной несколько минут назад. То есть получается, что основная функция клиентоориентированности — запустить процесс по формированию лояльности клиента по отношению к нашей компании. Основная цель — сделать нашего клиента постоянным. Но как это сделать? Как добиться того, чтобы менеджеры по продажам работали с клиентами, руководствуясь принципами клиентоориентированности?

Конечно, невозможно взять и запустить в своих сотрудниках желание помогать людям. Есть материальная мотивация за продажи и сделки?

Отлично. Хороший ход, но, как показывает практика, уже не совсем актуальный. Заметили, что вам стало сложнее управлять своими новыми молодыми специалистами? Казалось бы, столько времени старая система мотивации отменно работала и не давала сбоя. Все дело в том, что новое поколение имеет другой набор ценностей, отличный от своих старших предшественников. Материальное уходит на задний план.

Вы не сможете заполучить лояльный рынок потребителя, не получив лояльность своих специалистов. Для начала отвечайте за качество своей продукции/услуг. Все вложения средств в повышение качества окупаются чрезвычайно быстро за счет постоянного роста клиентов и увеличения повторных обращений. Это обусловлено тем, что продавцам проще продавать хороший продукт, потому что им не приходится морально напрягаться — откровенно «впаривать» ерунду. Низкое качество априори не может находиться в одном предложении с клиентоориентированностью.

Уделите особое внимание миссии вашей компании. Когда вы выбираете в качестве ориентира своего потребителя, вы автоматически этот ориентир примеряете на всю компанию в целом — это касается и внутренних процессов, и использования ресурсов, и аспекта управления персоналом. Миссия, для наиболее эффективного ее достижения, должна отвечать ценностям ее носителей. В случае компании речь идет о кадрах. Поэтому, занимаясь подбором сотрудников в штат, следует обратить внимание на соответствие принципов компании и каждого отдельного специалиста.

ЕСЛИ КЛИЕНТ ДОВОЛЕН ПОСЛЕ, А НЕ ТОЛЬКО СЕЙЧАС, ШАНСОВ, ЧТО ОН ВЕРНЕТСЯ, БОЛЬШЕ.

НЕВОЗМОЖНО ВЗЯТЬ И ЗАПУСТИТЬ В СВОИХ СОТРУДНИКАХ ЖЕЛАНИЕ ПОМОГАТЬ ЛЮДЯМ.

Из чего строится доверие к работодателю? В первую очередь — налаженные бизнес-процессы. Всё происходящее в компании должно быть логичным, простым, открытым и удобным. Анализируйте все телодвижения своих сотрудников на предмет действительно важной необходимости. Не редкость, когда в компании испокон веку передается одна и та же модель управления. Морально устаревая со временем, она притягивает ненужные позиции, регламенты и стандарты.

Менеджер по продажам нередко становится жертвой бюрократии, и лишний раз развивать клиента желания у него может попросту не возникнуть — только представив, как долго будут сверху спускаться указания, сотрудник приходит в ужас и уходит в молчаливое подполье. Представьте, что для закрытия сделки сотруднику могут понадобиться недели — и это всего один клиент. Проанализируйте, из какого количества шагов состоит среднестатистическая продажа в рамках вашей компании, и для начала сократите это количество в три раза. В следующий раз сократите еще втрое. Упрощайте. За это сотрудники вам будут благодарны, а эта благодарность будет выражаться в увеличении объемов продаж.

Хороший руководитель должен знать свой коллектив в лицо не

только в одностороннем порядке, но и давать возможность своему персоналу знать вас как живого человека. В эпоху социальной открытости и активности потребитель ассоциирует жизненные события с определенной личностью. Если личность неизвестна, событие теряет свою значимость, и, как следствие, у потребителя пропадает интерес к вашей компании. Транслировать образ руководителя с огромным удовольствием будут подчиненные, если этот образ им близок, знаком и доступен. Общайтесь с коллективом, будьте открыты к вопросам и предложениям.

Запомните, что сайт вашей компании должен быть и работать исправно. Страницка в Интернете творит чудеса с потенциальным клиентом. Он узнает о вас, снимает первичную информацию, сам себе начинает формировать потребность в вашем продукте. Плюс если сотрудники практикуют активные продажи, в холодном разговоре, который может оказаться весьма непродолжительным, можно и нужно сослаться на сайт. Для сотрудников же сайт играет познавательно-обучающую функцию. Чем полнее и доступнее представлена информация о товаре/услуге, тем проще консультантам продавать. Тот факт, что формы обратной связи и социальные сети играют огромную роль

в формировании потребительской лояльности — неоспорим. И вместе с тем, если уж берете на себя ответственность за присутствие в социальной жизни рынка, берите и ответственность за качество. Если мы говорим о формах на сайте для предложений/пожеланий и другого рода запросов, то обрабатываться они должны максимально оперативно. Вряд ли объемы продаж пойдут в гору, если продавцу то и дело приходится краснеть за неотвеченную претензию.

Продавцы притягивают клиентов как магнит, когда любят то, чем занимаются, знают и верят в продукт, уважают руководителей, любят компанию как часть своей жизни. Станьте частью жизни своих сотрудников. Лояльность компании проявляется в уважительном отношении к свободному времени своего персонала — минимизируйте сверхурочную работу, суровые дедлайны, работу в выходные и плавающий график у тех, у кого он идет вразрез с основным функционалом. Такие инструменты, как открытое общение в компании, открытые решения вопросов стратегического характера с рядовыми сотрудниками, также коучинговый подход (не только в обучении, но и в операционной деятельности) очень важны и эффективны и ориентированы на повышение доверия к руководителю и компании в целом.

Помните, что развитие компании ограничено только уровнем развития ее сотрудников. Повышая профессиональный уровень своих специалистов, вы одновременно расширяете свои возможности. Форма и содержание обучения диктуются существующими стратегическими целями. На этапе адаптации новых сотрудников воспользуйтесь внутренними ресурсами — используйте наставничество. Этот формат отлично работает при обучении продавцов. Вместе с опытом и определенными знаниями, молодые и зеленые впитывают весь комплекс особенностей работы конкретно с вашим продуктом/услугой и опре-

ВЫ НЕ СМОЖЕТЕ ЗАПОЛУЧИТЬ ЛОЯЛЬНЫЙ РЫНОК ПОТРЕБИТЕЛЯ, НЕ ПОЛУЧИВ ЛОЯЛЬНОСТЬ СВОИХ СПЕЦИАЛИСТОВ.

деленным сегментом покупателей. Это существенно упростит им работу, в частности, моральный аспект продаж станет не таким жестким — на первых этапах становления, продажник по-настоящему ломает многие свои комплексы, а иногда и принципы. Помощь опытного коллеги в таких вопросах просто бесценна.

Корпоративный формат обучения, когда вы нанимаете бизнес-тренера и мероприятие проходит в компании с участием только ее сотрудников, является хорошей базой для командообразования и сплоченности коллектива. Сотрудников с высоким профессиональным потенциалом следует поощрять выездными семинарами.

В каждой компании за клиентоориентированность, по сути, отвечают менеджеры по продажам и те сотрудники, которые контактируют с клиентами, поэтому многим руководителям кажется, что у них нет инструментов влияния на качество обслуживания клиентов в компании. Но это не так. Сотрудники будут настолько клиентоориентированны, насколько их компания сотрудникоориентированная.

КИРИЛЛ БРАГИН,

руководитель агентства интернет-технологий GoodSellUs

Лозунг «Клиент всегда прав» в реальной жизни не работает, если только вы не собираетесь «впарить» заказчику что-то ему не нужное. Наша задача как подрядчика — решать конкретные задачи конкретного клиента. Если мы видим, что клиент хочет то, что не решит его проблему, а наоборот — усложнит его бизнес-процессы и навредит делу, мы стараемся найти веские аргументы, чтобы не реализовывать такую «хотелку». Если же клиент приходит к нам с запросом, как решить задачу, предлагаем ему варианты. Идеально, конечно, когда кли-

ент точно знает, что ему надо, и это разумные решения. Иногда, кстати, бывает так, что клиент как раз точно знает, что ему надо, но это потенциально проблемный клиент, потому что в его голове уже все случилось. Такой клиент не соглашается на эксперименты или на другие решения, отличные от тех, которые придумал он сам. Нам нужно в точности до мелочей предугадать, что же должно быть и как, иначе быть беде.

Необходимо наладить коммуникацию с клиентом, чтобы ни один вопрос не остался без ответа и чтобы клиент точно понимал, какой проект находится на каком этапе. Клиентоориентированность — это способность исполнителей решать конкретные проблемы клиентов и за счет этой способности повышать лояльность к себе. Повышение лояльности — это возможность увеличить поток заказов и повысить добавочную стоимость услуги. Решать конкретные проблемы клиентов — значит видеть цель, ради которой все происходит, и работать на результат. Процесс ради процесса — вот это сразу нет.

Задача клиентоориентированного исполнителя — действовать в интересах клиента, учитывая его ожидания, требования, принципиальную позицию и условия, в которых эти действия будут происходить. Ключевой фактор компании, которая хочет быть клиентоориентированной, это сотрудники. От того, как повел себя сотрудник, который коммуницирует с клиентом, что предложил, напрямую зависит лояльность клиента.

Предположим, клиент хочет получить услугу — раскрутить мобильное приложение, созданное

ранее командой разработчиков по его заказу. В голове клиента это идеальное приложение, потому что оно в точности соответствует его представлению о прекрасном. Клиент не пользуется большим количеством приложений, поэтому его приложение его полностью устраивает. При этом мы видим, что качество приложения значительно хуже, чем качество приложений конкурентов. Мы разрабатываем стратегию, которая предусматривает внесение значительного количества изменений, доработок, благодаря чему приложение сможет сформировать уникальное торговое предложение для целевой аудитории.

Менеджер доносит клиенту нашу позицию и ее обоснование о том, что:

- в данном виде приложение неконкурентоспособно и нуждается в доработке;
- в случае внесения изменений приложение сможет предложить ряд преимуществ клиентам. Если это реализуется, мы продвигаем это приложение следующим образом. На это потребуется такой бюджет и такие временные затраты;
- в случае невозможности внесения изменений приложением пользователи смогут использовать приложение при определенных условиях (вот таких). Вот так это будет выглядеть на смартфоне, планшете, айфоне. Мы выделили ряд достоинств и недостатков приложения, вот они. Вот конкуренты. Вот что мы можем предложить в таких условиях. На это требуется такой бюджет, результаты ожидаются вот такие.

ВРЯД ЛИ ОБЪЕМЫ ПРОДАЖ ПОЙДУТ В ГОРУ, ЕСЛИ ПРОДАВЦУ ТО И ДЕЛО ПРИХОДИТСЯ КРАСНЕТЬ ЗА НЕОТВЕЧЕННУЮ ПРЕТЕНЗИЮ.

НЕОБХОДИМО НАЛАДИТЬ КОММУНИКАЦИЮ
С КЛИЕНТОМ, ЧТОБЫ НИ ОДИН ВОПРОС
НЕ ОСТАЛСЯ БЕЗ ОТВЕТА.

По сути, мы могли бы просто взять этот заказ и заработать деньги, но не помогли бы заработать нашему клиенту столько, сколько он ожидает. Так как мы понимаем, что, входя в целевую аудиторию пользователей этого приложения, мы не считаем приложение жизнеспособным по вполне объективным причинам. Поэтому мы стараемся предложить клиенту варианты решения задачи, которые преследуют вполне конкретную цель, — ту же самую, что и первоначальная цель клиента: получить максимальное количество загрузок приложения и получить прибыль.

Бывает так, что клиент хочет получить одну услугу, а на деле выходит, что мы предлагаем клиенту совершенно другое. Клиент приходит к нам с запросом о раскрутке консалтинговых услуг в социальных сетях с последующим привлечением аудитории на сайт. Мы анализируем тематику и конкуренцию, смотрим, откуда можно привлечь аудиторию, и просчитываем, при каких условиях можно получить максимальную конверсию. Мы приходим к выводу, что привести трафик несложно, однако конверсия будет низкой ввиду того, что сайт сделан неудобно и пользователь просто не может найти форму заказа услуги. Таким образом, наша проблема — это привести в порядок сайт, а уже потом привести на него трафик. Ведь цель клиента на самом деле — не трафик, а продажи. Мы предлагаем клиенту внести ряд изменений на сайте, чтобы свести к минимуму количество отказов. Клиент соглашается, мы внедряем необходимые фишки, далее работает специалист по продвижению в социальных сетях, трафик идет на сайт, заказы идут, клиент

счастлив и рекомендует нас знакомым. А все потому, что мы не поленились проанализировать весь путь пользователя с момента попадания на страничку в социальных сетях и до совершения покупки на сайте клиента. Это тоже клиентоориентированность.

Для того чтобы сотрудники были клиентоориентированными, нужно не только учить их этому, мотивировать на качественное обслуживание клиентов, но и в процессе найма менеджеров по продажам надо быть внимательными и отбирать только тех, кто способен сопереживать клиентам и помогать им в решении их проблем.

МАРИЯ ЛАВРОВА,

*руководитель отдела продаж
компании «Восход»*

Если руководитель отдела продаж не ставит задачу удержания клиентов перед своими сотрудниками, то, скорее всего, продавцы ничего не будут делать для того, чтобы клиент вернулся за повторными покупками. Конечно, есть такие продавцы, которые понимают, что им самим выгодно, чтобы клиент продолжал сотрудничество, но, как показывает

практика, таких продавцов не так много. Менеджерам по продажам гораздо легче продавать так, чтобы клиент совершил разовую покупку, а не так, чтобы он остался доволен и перешел в категорию постоянных заказчиков. Но это в том случае, если руководитель отдела продаж не ставит перед продавцами задачу по удержанию клиентов.

Впрочем, бывает и так, что от продавцов руководство требует, чтобы клиенты возвращались, становились постоянными и лояльными. Но одних требований здесь мало, зачастую для построения с клиентами лояльных отношений в компании нужно многое менять. То есть решая задачу по удержанию клиентов, надо понимать, что не все здесь зависит от продавцов. Будет ли клиенту комфортно и выгодно сотрудничать с компанией, зависит и от качества работы других отделов — например, если клиенты регулярно жалуются на несвоевременную доставку товара, то нужно решать эту проблему. И пока эта проблема не будет решена, все усилия продавцов могут быть напрасными.

Кроме того, нередко, требуя повторных продаж клиентам от продавцов, руководство забывает о том, что клиентоориентированному подходу надо учить своих сотрудников. Без обучения менеджеры по продажам быстро становятся неконкурентоспособными и их личные продажи падают. Ведь сегодня нельзя продавать так же, с помощью тех же техник продаж, что и вчера, и позавчера. А новым техникам продаж продавцов нужно обучать, и не просто обучать, а помогать им использовать новые знания на практике. Помощь и контроль со стороны

КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР КОМПАНИИ, КОТОРАЯ
ХОЧЕТ БЫТЬ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ,
ЭТО СОТРУДНИКИ.

руководства — вот что требуется менеджерам по продажам после очередного обучающего мероприятия. А ведь нередко вместо этого продавцы получают лишь повышение плана, ужесточение требований и, как результат, разочарование и в обучении, а иногда и в продажах, и в конкретной компании. Поэтому так важно после проведения обучения руководителю уделять внимание каждому продавцу, чтобы помочь ему во внедрении новых навыков продаж. И контроль нужен не только итоговый по окончании отчетного периода, а промежуточный, цель которого — выявление ошибок продавца и помощь в их исправлении. Когда продавцы видят, что руководитель не только требует от них результатов, но и помогает им достичь их, то это не только становится для них незаменимой помощью в овладении новыми навыками, но и отличным мотиватором на достижение целей.

И еще есть одна интересная взаимосвязь: если руководитель делает все для того, чтобы сотрудники отдела продаж были лояльными к компании, то и сотрудники, в свою очередь, делают все для того, чтобы сформировать у клиентов лояльное отношение к компании, к продукту. И вот об этом руководитель должен помнить всегда. А если к сотрудникам отдела продаж относятся как к временным, которых с легкостью заменят на других, то надо понимать, что ни о какой клиентоориентированности здесь и речи быть не может. Если сотрудник понимает, что завтра его могут уволить, то для чего он будет выстраивать с клиентами лояльные отношения, ему достаточно будет продать здесь и сейчас. Менеджеров по продажам надо также, как и клиентов, удерживать — и это будет важнейшим вкладом в решение задачи по удержанию заказчиков. Тот продавец, который связывает свое будущее с вашей компанией, будет и сам заинтересован в том, чтобы компания росла, развивалась, и число постоянных клиентов росло. То есть вывод на-

ПОМОЩЬ И КОНТРОЛЬ СО СТОРОНЫ РУКОВОДСТВА – ВОТ ЧТО ТРЕБУЕТСЯ МЕНЕДЖЕРАМ ПО ПРОДАЖАМ ПОСЛЕ ОЧЕРЕДНОГО ОБУЧАЮЩЕГО МЕРОПРИЯТИЯ.

прашивается сам собой: стройте с вашими сотрудниками лояльные отношения, делайте так, чтобы они ценили возможность работать в вашей компании и понимали, что и их самих компания тоже ценит, тогда вам будет гораздо проще внедрить клиентоориентированный подход в продажах и решить задачу по удержанию клиентов.

ЕВГЕНИЙ РОМАНЕНКО,

бизнес-консультант

Множество отечественных компаний по-прежнему остаются производственноориентированными. Их главная цель — произвести. Что касается маркетинга, отношений с клиентами, продаж и сервиса, то часто здесь ситуация просто удручающая. И именно эта ситуация и приводит к потере клиентов.

Чтобы в компании были успешные продажи, она должна быть ориентирована не на производство, а на клиента и его потребности. Такая компания называется «сейлзориентированной». Это необходимый философский стержень компании, который обеспечивает ей успех. Посмотрите на успешные компании, продукцией которых пользуется

весь мир. Они на 100% маркетинговоориентированные. Несмотря на то, что за ними стоит высокотехнологичное производство, они не делают на нем акцент. Они берут исключительно маркетингом, знанием своего клиента и его ежедневных, ежеминутных потребностей. Они и есть типичные примеры сейлзориентированных компаний, у которых можно и нужно учиться. Ориентация на клиента должна пронизывать компанию начиная от ее собственника и завершая водителями и грузчиками.

Что касается продавцов, то именно от них зависит, какое впечатление останется у клиента о компании. Что нужно продавцам, чтобы эффективно решать поставленные перед ними задачи: знания, навыки, организованность, практика и активность. Успешное взаимодействие продавца с клиентом наладить можно, если правильно к этому подойти со всех сторон.

Сначала мы осознаем, что надо что-то делать, потому что это приводит к результату. Потом начинаем это делать, и знания переходят на уровень навыков. Иными словами, мы приобретаем хорошую привычку что-то делать «на автомате», и результат становится неизбежен.

Продавцы должны научиться брать на себя ответственность. Это,

ЧТОБЫ В КОМПАНИИ БЫЛИ УСПЕШНЫЕ ПРОДАЖИ, ОНА ДОЛЖНА БЫТЬ ОРИЕНТИРОВАНА НЕ НА ПРОИЗВОДСТВО, А НА КЛИЕНТА И ЕГО ПОТРЕБНОСТИ.

на мой взгляд, базовая психологическая установка человека, направленного на достижение цели. Если мы ищем причины своих неудач во внешних обстоятельствах, событиях, людях, это значит, что мы снимаем с себя ответственность за свою жизнь и свои результаты. Такой подход — признак инфантильного, неосознанного человека. Человек с такой установкой обречен на недостижение результата в продажах, а уж про бизнес и говорить нечего. Уже по одному этому признаку на первом собеседовании можно эффективно отфильтровывать непригодных кандидатов в продавцы. Чем больше человек «обижен» на мир, тем хуже он будет как продавец.

Также продавцы должны научиться создавать правильное впечатление о себе как о профессионале у потенциального клиента. Ценность его трудно переоценить, поскольку «второго шанса произвести первое впечатление» уже не будет. У клиента от первых минут встречи с продавцом должен сложиться устойчивый импринт, что он специалист в своем деле — это повышает доверие. Лучше всего, чтобы это впечатление сложилось у клиента до встречи с продавцом. Например, если ему продавца рекомендовали. Это в разы повышает доверие и увеличивает конверсию таких встреч в продажи.

Навык установления контакта отвечает за доверие клиента продавцу, что способствует более качественному выяснению его потребностей. У опытных продавцов этот этап происходит интуитивно. Новички в продажах часто игнорируют его, в результате чего конвер-

сия встреч в продажи низкая. Если вовремя это не отследить и не исправить, разочарование в продажах гарантировано.

Всем нам свойственен эгоцентризм, который и в обычной коммуникации здорово мешает. В продажах же он вообще становится критическим и «убивает» конверсию. Если продавец не сумеет перенести фокус внимания с себя любимого и начать «ласкать» эго клиента, ему будет очень тяжело продавать и он долго в продажах не задержится. Успешный продавец не просто задает вопросы, он искренне интересуется клиентом, чтобы тот не почувствовал фальшь. Потому что знает, что от качества выяснения его потребностей зависит, попадет ли он своим предложением «прямо в цель». Навык активного слушания и слышания отличает опытного продавца и вообще коммуникатора от эгоцентричного неопита. Нужно понять, что клиент транслирует, какую потребность. Здесь союзником выступает перенесение фокуса со своей потребности продать на потребность клиента в избавлении от своей боли.

Все мы люди с одинаковыми базовыми инстинктами, глубоко засевшими в нас за предыдущие тысячелетия. И они оказывают сильнейшее влияние на принятие решения о покупке, легко преодолевая рациональные аргументы разума. Правило дефицита, правило авторитета, социальное доказательство и др. подсознательно влияют на решение о покупке, и их применяет любой опытный продавец.

Ориентация на свойства продукта выдает лень продавца, его нежелание думать о потребностях клиента,

выяснять их и презентовать товар в терминах его выгод. Он говорит о том, что ему проще, — о свойствах. Возражение — это ключ к пониманию того, где недоработал продавец. Оно не означает, что клиент глупый или непонятливый и никак не может взять в толк, что продукт ему нужен. Оно означает, что он действительно не видит его ценности для себя. Продавец не сумел ему ее продемонстрировать. Возражение несет ценную информацию для продавца. Компетентный продавец будет благодарен клиенту за возражения, потому что они помогают ему стать лучше. Квалифицированный продавец сделает так, чтобы до возражений вообще дело не дошло. Он выяснит потребности клиента максимально точно и сделает так, чтобы клиент сам себе продал продукт под действием его вопросов. Продажа, как движение к цели, включает в себя «закрытие» клиента, то есть активное доведение до состояния покупки.

Успешный продавец планирует свою работу. Начинается планирование со знания «воронки продаж». То есть того, как соотносятся между собой опережающие действия «на входе» с результирующими показателями «на выходе». Когда мы знаем свою «воронку продаж», мы можем перевести конечные цели в денежном выражении в задачи по опережающим действиям на начальном этапе. Никаких чудес не бывает — бывают только четкое планирование действий и методичное достижение цели. Когда мы понимаем, что делать, это переходит в планирование активности. Мы ставим себе график нужных шагов в выбранном направлении.

Чтобы продавец сам, а также его руководители могли убедиться, что нужное количество требуемых шагов совершено, существует отчетность и контроль. Или самоконтроль, если продавец самомотивирован. Продажи — это целенаправленная коммуникация, которая осуществляется лично или по телефону. Поэтому четкое и слаженное донесение мыслей в виде скриптов значительно

**ПРОДАВЦЫ ДОЛЖНЫ НАУЧИТЬСЯ БРАТЬ НА СЕБЯ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.**

увеличивает конверсию коммуникативных действий, направленных на совершение сделки.

Итак, становится очевидным, что для роста продаж и удержания клиентов в одном лице продавца необходимо сочетание множества знаний и навыков, чтобы он был успешным «бойцом». Такие продавцы есть. Но надо признать, что их не так много, и найти таких сотрудников на рынке труда очень и очень непросто. Возникает вопрос: «Что делать?»

Нужно начинать с реорганизации) отдела продаж. С набора подходящего персонала, его обучения, мотивирования, обеспечения регламентами и инструкциями. Далее выпускать «в поле» и контролировать действия и результат. Если у вас уже есть отдел продаж в какой-то форме, то надо помнить, что очень непросто переучивать продавцов работать по-новому. Можно, конечно, выборочно посылать продавцов на тренинги по тем или иным навыкам. Но это бесполезно, если у вас не выстроена система продаж, в которой они смогут применить полученные навыки и знания. Без понимания, что и как они должны делать и как это контролируется, фрагментарное повышение квалификации продавцов представляет собой неэффективные затраты. Рано или поздно они уйдут из компании с этими навыками, полученными за ваш счет, а вам придется набирать и обучать новых.

Здесь было бы правильным провести аудит отдела продаж — своими силами или же с помощью внешнего консультанта. Консультант после аудита выдаст вам список из 20–30 пунктов неисправностей в вашем отделе продаж. Когда проведен аудит отдела продаж, становится понятно, что у вас есть и какие имеются проблемы. Если вы хотите, чтобы с продажами все стало хорошо, грамотно и они стали управляемыми, необходимо внедрение полноценной системы продаж. В идеале это трехступенчатый отдел продаж. Он позволяет наладить управление

НАВЫК УСТАНОВЛЕНИЯ КОНТАКТА ОТВЕЧАЕТ ЗА ДОВЕРИЕ КЛИЕНТА ПРОДАВЦУ, ЧТО СПОСОБСТВУЕТ БОЛЕЕ КАЧЕСТВЕННОМУ ВЫЯСНЕНИЮ ЕГО ПОТРЕБНОСТЕЙ.

действиями продавцов, направленными на совершение сделок. И укомплектовать его теми кадрами, которые есть на рынке труда, снизив тем самым зависимость продаж от квалификации персонала.

И когда организационные вопросы в отделе продаж будут решены, тогда и процент постоянных клиентов вырастет, так как ошибки в процессе взаимодействия компании и клиентов будут сокращены до минимума. И каждый сотрудник отдела продаж на своем «участке» работы с заказчиками станет более эффективным и успешным.

СВЕТЛАНА РЫЖОВА,

руководитель отдела продаж компании «Терем»

Удержание клиентов в условиях конкуренции, причем во многих сферах — очень жесткой, возможно, на мой взгляд, только в условиях реально клиентоориентированных продаж. Но на практике часто встречаются такие компании, которые громко заявляют о клиентоориентированном подходе, но на деле продавцы как продавали в стиле навязывания, так и продают. Жалобы клиентов рассматриваются дол-

го, и нередко в результате заказчик так и остается недоволен, так как вместо решения своей проблемы, с которой он обратился изначально в компанию, он получает еще большие проблемы в виде некачественных товаров или услуг.

Клиентоориентированность должна быть не только на словах, но и на деле, а иначе это не только не приведет к удержанию заказчиков, а, напротив, спровоцирует отток клиентов. Посудите сами, зачем клиенту обращаться вновь в ту компанию, где его уже однажды обслужили некачественно, когда есть много других организаций, которые заманивают его выгодными предложениями. Да, люди в своем большинстве консервативны и не всегда так просто готовы поменять поставщика, но не в том случае, если поставщик не выполняет своих обязательств. Тем более что конкуренты только и ждут, когда ваша компания допустит ошибку, а значит, у них появится реальный шанс увести у вас клиента.

В плане удержания клиентов очень многое зависит от менеджеров по продажам — насколько они обучены, владеют ли всеми необходимыми профессиональными навыками и, главное, готовы ли они оказывать реальную помощь клиенту. Допустим, если клиент

КОГДА ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ БУДУТ РЕШЕНЫ, ТОГДА И ПРОЦЕНТ ПОСТОЯННЫХ КЛИЕНТОВ ВЫРАСТЕТ.

ОТ ТОГО, КАКИМ ОБРАЗОМ КЛИЕНТА ОБСЛУЖАТ В КОМПАНИИ В ПЕРВЫЙ РАЗ, ВО МНОГОМ ЗАВИСИТ И ТО, СТАНЕТ ЛИ ОН ПОСТОЯННЫМ ЗАКАЗЧИКОМ ЭТОЙ КОМПАНИИ.

хочет купить то, что на самом деле не поможет ему решить его проблему, и продавец видит, что выбор неверный, он, однозначно, должен разъяснить это клиенту. Ведь если клиент купит то, что не поможет ему решить его проблему, то рано или поздно он поймет это — и винить он будет в этом компанию и, в частности, продавца, который не сумел до него донести информацию о том, что его выбор неправильный. В таких ситуациях многие продавцы выбирают пассивную роль — они продают клиенту именно то, что он сам и попросил. И действительно, в данный момент это проще, но ведь задача продавца не только продать здесь и сейчас, он должен перевести клиента в категорию постоянных заказчиков. А значит, увы, легких путей здесь быть не может. Продавец должен быть настроен на то, что клиент ждет экспертную консультацию. И если менеджер по продажам сможет зарекомендовать себя в глазах клиента как эксперта, профессионала своего дела, то доверие к нему возрастет и его рекомендации заказчик будет воспринимать более лояльно, они будут иметь немалый вес при принятии окончательного решения.

От того, каким образом клиента обслужат в компании в первый раз, во многом зависит и то, станет

ли он постоянным заказчиком этой компании. Но не только это имеет вес при удержании клиентов. Как мы уже говорили выше, конкуренты не спят — они готовят для ваших клиентов такие предложения, от которых им будет сложно отказаться. И только в том случае, если ваша компания примет все меры по удержанию клиентов, конкурентам будет очень сложно увести ваших заказчиков.

Так чем еще удерживать клиентов? С клиентами надо общаться, им нельзя дать шанса забыть о вашей компании, но здесь, конечно, не нужно доходить до крайностей, когда клиент уже будет готов бежать от вашего общения. Необходимо поддерживать связь с клиентами, но ненавязчиво. Для каждого контакта, будь то телефонный звонок, смс или сообщение по электронной почте, в соцсетях, должен быть повод, не надо просто звонить и пытаться говорить с заказчиком ни о чем — это может привести как раз к обратному эффекту. Поводом может быть, к примеру, поздравление с праздником, информирование клиента о новинках ассортимента, о проводимых акциях и т. д. Поводов на самом деле очень много, и в каждом бизнесе можно найти свои особые причины позвонить клиенту или написать ему сообщение. Можно провести

С КЛИЕНТАМИ НАДО УМЕТЬ ДРУЖИТЬ, ТО ЕСТЬ ДЕЛАТЬ ВСЕ ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ СОТРУДНИЧЕСТВО БЫЛО ВЗАИМОВЫГОДНЫМ.

мозговой штурм в отделе продаж, чтобы найти как можно больше поводов для контактов с клиентами — все их стоит записать, а потом лишь использовать это в реальной работе с клиентами. И главное здесь — само понимание необходимости поддержания связи с клиентом, и чем больше заботы о заказчике будет во всех этих поводах, тем больше шансов на его удержание. А ведь чаще всего о клиенте забывают сразу же после того, как он что-то купил. И даже если обслужили клиента хорошо и покупкой он доволен, у конкурентов неплохие шансы переманить его к себе, если ваша компания не будет с ним поддерживать связь. С клиентами надо уметь дружить, то есть делать все для того, чтобы сотрудничество было взаимовыгодным, тогда число постоянных заказчиков будет неуклонно расти.

Но, как бы многим руководителям ни хотелось, есть еще один фактор, напрямую влияющий на успех удержания клиентов, — это лояльность персонала отдела продаж. Какая здесь связь? Если сотрудник нелоялен к компании, то он вряд ли будет заинтересован в удержании клиентов. У него тогда будут совершенно иные цели и задачи: продать хоть что-то здесь и сейчас, а будет ли этот клиент постоянным — продавцу будет безразлично, ведь он не связывает свое будущее с этой компанией. Продавец точно так же, как и клиент, должен видеть, что компания заботится о нем — обучает, мотивирует, поощряет за достижения и т. д. А если продавец лишь видит, что от него требуют результатов, причем постоянного их роста, и за малейшую ошибку наказывают, лишают премий, бонусов... Если вы относитесь к своим сотрудникам подобным образом, то пора пересмотреть свое отношение к ним, а иначе вы сами же будете способствовать оттоку клиентов, так как, еще раз подчеркиваю, нелояльный сотрудник отдела продаж не будет тратить свои силы на то, чтобы удерживать клиентов для компании, которая в нем самом не заинтересована.

КТО В ДОМЕ ХОЗЯИН, ИЛИ ТЕНДЕНЦИИ НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ОТДЕЛ ПРОДАЖ



Юлия Пупонина,

*директор по продажам,
независимый эксперт по построению отдела продаж*

Многие из вас наверняка не раз задавались вопросом, от кого из сотрудников в компании зависит успех всего бизнеса? Может, это априори самый главный человек — собственник бизнеса? Ведь именно ему пришла в голову идея создать компанию, начать бизнес.

А может, это отдел разработки (айти-отдел), который разрабатывает гениальные продукты (услуги), придумывает разные фишечки, «дропдауны», «темплейты», вовремя устраняет «баги» и банально возвращает пропавший посреди рабочего дня Интернет, облегчая труд всех сотрудников?

А может, это отдел маркетинга, который «приводит» нужного клиента в компанию, найдя высококонверсионные источники лидогенерации и сэкономив кучу денег для компании? Или отдел PR, который в принципе пиарит компанию и работает о ее узнаваемости, раскручивая новый бренд? И вообще, все эти дизайнеры, бухгалтеры, директора всех мастей — это ведь еще те «гигантиши», без которых не выжить ни одному бизнесу!

Ах да, я совсем забыла про «сердце» любой компании — отдел продаж! Мои любимые пчелки-продажники, ну куда мы без них, наших

главных поставщиков дохода для компании.

И вообще, вы можете себе представить свою компанию без улыбочивой уборщицы тети Маши (или, как сейчас модно называть эту должность, — «клининг-менеджер»)? А дядя Петя, наш старожил, завхоз — а ныне сотрудник службы безопасности? А может, у вас целая армия бравых охранников, стерегущих покой благочестивых сотрудников, трудящихся на благо компании?

О нет, без этих людей также не проживет ни одна компания, вне

зависимости от ее размеров и срока жизни на рынке.

Но вот вопрос — а где и, главное, КТО найдет всех этих драгоценных и архиважных людей?

Эйчар — как много в этом слове...

Вот этот самый важный, на мой взгляд, человек, которого очень тщательно должен выбирать каждый собственник бизнеса (ну или уполномоченные им люди). Ведь от того, кто занимает эту должность, зависит, кто будет работать на должности бухгалтера и директора по маркетингу, каким будет отдел айти и дизайнеры, кто займет место кли-

РЕДКО КТО ИЗ SALES-МЕНЕДЖЕРОВ ОСТАЕТСЯ
НА ОДНОМ МЕСТЕ ДОЛЬШЕ 1,5–2 ЛЕТ, ЕСЛИ
НЕ РАСТЕТ ПО ВЕРТИКАЛИ СЛУЖЕБНОЙ ЛЕСТНИЦЫ.

5 ИЗ 10 РАЗНЫХ СОИСКАТЕЛЕЙ, ЧЬИ РЕЗЮМЕ
СООТВЕТСТВОВАЛИ ЗАПРАШИВАЕМЫМ
НАВЫКАМ И ОПЫТУ НА 150–200%, НЕ БЫЛИ ДАЖЕ
ПРИГЛАШЕНЫ НА «ТЕЛЕФОННОЕ ИНТЕРВЬЮ».

нинг-менеджера и насколько будет сильна ваша служба безопасности и все остальные кадры.

Но самое большое место — это все тот же отдел продаж. Ведь именно в этом отделе самая большая текучка кадров по сравнению с остальными подразделениями, практически во всех компаниях, вне зависимости от сферы деятельности.

В холодных В2В-продажах с длительными циклами сделок и выходом на ЛПР текучесть кадров выше, в теплых В2С-продажах, работающих на входящем трафике (лидогенерации) — немного ниже. Но тем не менее редко кто из sales-менеджеров остается на одном месте дольше 1,5–2 лет, если не растет по вертикали служебной лестницы, а зачастую этот период и вовсе укладывается в рамки одного года, а после менеджеры по продажам просто уходят, выгорев на работе. Если, конечно же, у вас нет опытного РОПа (директора по продажам), который сможет «продлить жизнь» сейлза в вашей компании.

И вот наступает торжественный момент, когда новоиспеченный эйчар (имеется в виду, вновь прибывший в вашу компанию, наличие или отсутствие опыта в целом — не учитываем, ниже расскажу почему) размещает вакансию с целью подбора сотрудников в отдел продаж.

****Уважаемые, любимые эйчары — те, кто действительно профессионал в своем деле (или стремиться им стать) и не грешит тем, о чем я буду писать ниже, не принимайте на свой счет все это, ведь это не про вас!*

Все, что будет написано мной, относится лишь к тем представителям вашей профессии, кто, как и везде, является «ложкой дегтя в бочке меда» и, к сожалению, превращает процесс поиска работы и поиска сотрудников в постоянное противостояние сторон, вместо того чтобы сделать этот процесс максимально приятным и продуктивным для всех участников — ведь обмен информацией и энергией может быть очень конструктивным.

Итак, искусно написанный текст размещен на нужном ресурсе, применены все инструменты эйчара и начался этап рассмотрения откликов.

И понеслось...

«Нет, эта слишком старая (уже целых 38 лет!), а у нас средний возраст сотрудников 30, и вообще, как она может сидеть в менеджерах по продажам в свои 38? Давно пора стать боссом или на худой конец выйти замуж и сидеть дома» — проносится в голове у «бога». Ведь именно так чувствует себя «недоэйчар», нажимая кнопку «пригласить» или «отказать» и решая человеческую

судьбу, лишь только субъективно оценив кандидата.

То возраст не тот, то рост, то денег много просят.

«А эта вообще фотомодель, нечего ей здесь делать, а то будет только шашни крутить, а не работать». «О, а вот этот парнишка вроде ничего, и зарплату не большую просит, вот только опыта маловато будет. Не солидно для нашей компании... Нет, тоже «отказать».

Спросите, откуда я могу знать все эти мысли, ведь я даже не эйчар?

Ну, во-первых, однажды, ожидая собеседования в одной из крупных компаний, случайно услышала разговор эйчара и еще кого-то из сотрудников (идентифицировать 2-го сотрудника не удалось, а вот к эйчару я потом пошла на собеседование). В итоге, когда она узнала мой возраст — 35 лет (который не был указан в резюме), она даже не попыталась провести собеседование, извинившись, что нужного сотрудника уже взяли буквально передо мной и меня просто не успели предупредить. Но я-то слышала их разговор, и сложить 2+2 не составило труда.

А потом был многочисленный подобный опыт моих друзей. Мы с ними даже мини-исследование в итоге провели. Результаты оказались плачевными:

— В 6 из 10 случаев между «ваше резюме просмотрено» (на «Хэдхантере» есть такие оповещения, которые моментально высвечиваются в приложении) и «вас не готовы пригласить на работу» проходило 1–2 секунды (!!!). Даже учитывая то, что профессиональные эйчары читают резюме соискателя «по диагонали», объективно за это время невозможно вычленив из текста всю необходимую информацию и принять верное решение о приглашении на интервью либо отказе.

— Далее, был эксперимент по соответствию требований к кандидату (в том числе опыт) и наличию их в резюме разных кандидатов на должность. Здесь

ВАЖНО СУМЕТЬ УВЛЕЧЬ СОБЕСЕДНИКА
И НАСТРОИТЬСЯ С НИМ НА ОДНУ ВОЛНУ. СУМЕТЬ
ДОБИТЬСЯ РАСПОЛОЖЕНИЯ ДАЖЕ САМОГО
ЗАКРЫТОГО И НЕГАТИВНОГО КЛИЕНТА.

ситуация еще хуже. 5 из 10 разных соискателей, чьи резюме соответствовали запрашиваемым навыкам и опыту на 150–200%, не были даже приглашены на «телефонное интервью». Все те же 1–2 секунды между «резюме просмотрено» и «вас не готовы пригласить на работу».

- Ну, и третий наш эксперимент. На одно и то же резюме у парня и у девушки мы ставили разные фото, возраст, гражданство (последнее было с разрешением на работу в России) и отправляли в одни и те же компании, меняя ФИО и контактные данные. Доходило до того, что по одному и тому же резюме был и отказ, и приглашение.

То есть:

1) смотрят на внешность (вы слишком привлекательны – и вас вряд ли возьмут на серьезную должность, если это не сфера красоты или фитнеса, будь вы хоть гуру в своей сфере);

2) смотрят на возраст. Уже после 35 лет не так просто найти работу. Все хотят огромный опыт, желательно при возрасте до 30 лет и с одним непрерывным местом работы (простите, а такое вообще встречается в природе?);

3) смотрят на гражданство (предпочтение отдают РФ), даже если у вас есть все разрешения.

В общем, сексизм, расизм и эйд-жизм, увы, процветают. Я, конечно, не социолог, но по моему опыту это происходит в 80–90% случаев при найме на работу.

А с продавцами вообще отдельная история. Зачастую не так важен опыт в конкретной сфере, как коммуникабельность и умение говорить и слушать, высочайшая стрессоустойчивость и оптимизм по жизни, сумасшедшая положительная энергетика, умение выкрутиться из сложной ситуации с клиентом, не «навешав ему откровенной лапши на уши». А выглядеть всегда важно ухоженно, презентабельно, чисто и иметь в довесок ко всему этому мозг, то есть быть красивым в пол-

ном смысле этого слова – это вообще одно из первых правил любого продавца. Важно суметь увлечь собеседника и настроиться с ним на одну волну. Суметь добиться расположения даже самого закрытого и негативного клиента. Вот скажите, как эти способности можно определить по бездушному резюме, да еще и посмотрев его всего лишь пару секунд?

А отбор директоров по продажам, РОПов? Это вообще эпопея на целое журналистское расследование.

Очень многие работодатели хотят, чтобы пришел некий человек-«бог» и за минимальную зарплату, желательно без каких-либо расходов на маркетинг сделал мегапродажи, привел с собой таких же суперпродавщиков, и желательно работающих за «вкусный чай и печенки в офисе» (это цитата из многих объявлений по вакансиям, преподносящих данную радость как супербонус от компании для сотрудника). Так вот этот человек-«бог» еще и при всем этом должен «не отвесивать», а именно не быть красивее, стройнее, а самое удивительное – не должен быть умнее того, кто принимает его на работу (эйчара либо самого собственника бизнеса), работать за печенки или в лучшем случае за копейки, и желательно 26 часов

в сутки (да-да, это не опечатка). Ах да, желательно, чтобы это существо было среднего рода (бесполое), тогда 100% никаких шашней на работе оно ни с кем не заведет.

А как тогда ЭТО сможет управлять этой машиной под названием «Отдел продаж»? Как тогда ОНО сможет вдохновить продавцов продать товар по цене выше, чем у конкурентов? Как поможет сотрудникам пережить «не сезон» и замотивирует без бонусов при невыполнении плана по продажам продолжать любить свою работу и компанию? Как эта бесформенная, безликая субстанция сможет привести вашу компанию к процветанию?

Вот и выходит, тот факт, что «все мы люди» и «человеческий фактор» лишает вас, собственников бизнеса, возможности увеличивать свою прибыль, расти и развиваться вашей компании лишь только потому, что не тот человек оказался не в то время не в том месте, а именно – ваш эйчар, которому совсем не место в вашей компании на текущий момент (ну не дорос он еще быть правителем судеб), рубит на корню все то, что могли бы иметь.

По мне, так выбрать эйчара – как выбрать того, с кем хочешь создать семью. Впрочем, как и выбрать любого другого сотрудника. Большой

ВЫБРАТЬ ЭЙЧАРА – КАК ВЫБРАТЬ ТОГО, С КЕМ ХОЧЕШЬ СОЗДАТЬ СЕМЬЮ.

ИЗ УСТ ПРОФЕССИОНАЛА ПРИЯТНО СЛЫШАТЬ
ДАЖЕ ОТКАЗ, ПОТОМУ ЧТО ОН ТОЧНО БУДЕТ
ОБЪЕКТИВНЫМ И ОБОСНОВАННЫМ.

труд. Ответственное и серьезное дело. Ведь в его руках та самая «граната» (власть подбирать людей на соответствующие должности), и не дай бог, что ваш эйчар окажется той самой... в общем, не совсем человеком.

Да простят меня все представители HR. Ведь, как я писала выше, среди вас есть действительно профессионалы своего дела, и с такими, к счастью, мне тоже довелось встречаться, хоть и не всегда совместно поработать.

Но ведь из уст профессионала приятно слышать даже отказ, потому что он точно будет объективным и обоснованным.

Спасибо вам, Эйчары с большой буквы, за то, что вы есть!

МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ

ОЛЬГА КУЗНЕЦОВА,

консультант по управлению

Тенденции в решении кадровых вопросов в отделе продаж таковы, что руководители, конечно же, хотят брать на работу лишь профессиональных опытных продавцов, но при этом, как правило, система мотивации не предусматривает удержания таких сотрудников. Практика показывает, что попытки нанять лучших сотрудников на не самых лучших условиях повторяются раз за разом.

Руководитель понимает, что отдел продаж нуждается в профессиональных продавцах, но при этом он еще не готов платить им высокую зарплату. Думаю, не имеет смысла убеждать в том, что опытный профессиональный продавец просто не будет работать в той компании, которая платит слишком низкую зарплату. А кто согласится с низким уровнем зарплаты? Конечно, тот, кто нуждается в наработке опыта, — к примеру, студенты вузов или же еще вчерашние выпускники вузов, у которых за плечами лишь теория и полное отсутствие практики. Кроме того, на должность продавца часто приходят и без опыта работы,

и без профильного образования. И если руководитель отдела продаж обеспечит им возможность обучения, то вполне возможно, что в ближайшее время из них получатся неплохие специалисты.

Но надо понимать, что если вы не можете платить конкурентоспособную заработную плату, то вы вынуждены будете брать людей без опыта. А если у них нет опыта, то они как минимум должны быть обучаемы, у них должны быть и желание учиться новому, и способности к быстрому освоению новых знаний и навыков. На самом деле не все взрослые люди готовы к обучению — и на это обязательно нужно обращать внимание на собеседовании при найме менеджеров по продажам.

Кроме того, очень важно, чтобы продавец относился уважительно к клиентам компании, чтобы он понимал, что все делается для них, для того, чтобы им было комфортно покупать именно у вас товары или услуги. Если кандидат на должность продавца относится к клиентам пренебрежительно, уверен в том, что не страшно их терять, так как всегда найдутся более сговорчивые и понимающие, то он не сможет качественно выполнять свои обязанности. Не

стоит людей с таким мировосприятием брать на должность менеджера по продажам.

Но самое главное при поиске и найме сотрудников на должность продавца — сначала составить портрет вашего будущего работника, то есть он должен быть определенного возраста, владеть определенными навыками и личностными качествами. Все это нельзя не учитывать, иначе вы будете искать кого-то, кто, может быть, и справится с возложенными на него обязанностями, а может быть, и нет. И, как правило, такой подход к поиску продавцов и приводит к тому, что сотрудник просто не справляется со своими обязанностями и либо сам уходит, либо его увольняют как профнепригодного. Если вы не хотите напрасно тратить свое время на поиск и найм продавца, то для начала в соответствии с его будущими обязанностями определитесь, какими качествами и навыками он должен обладать, а потом уже начинайте поиск и отбор подходящих кандидатов.

Продавец должен уметь планировать свою работу, причем планы эти должны быть реалистичными. А не так, что сегодня он подготовил «красивый» план, где все идеально и своевременно, а на деле — он ничего не успевает. То есть навыки тайм-менеджмента ему также необходимы. При найме продавца нужно обращать внимание на то, как именно кандидат относится к планированию работы и управлению временем — есть ли у него подобный опыт и насколько он был успешен. Если человек использовал его на предыдущей работе — он расскажет

**ЕСЛИ ВЫ НЕ МОЖЕТЕ ПЛАТИТЬ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНУЮ ЗАРАБОТНУЮ ПЛАТУ,
ТО ВЫ ВЫНУЖДЕНЫ БУДЕТЕ БРАТЬ ЛЮДЕЙ
БЕЗ ОПЫТА.**

об этом на конкретных примерах, а если он будет говорить лишь о теории применения тайм-менеджмента, то становится очевидным, что подобного опыта у него нет. Обратите внимание, насколько пунктуален кандидат, так как это качество очень важно для продавца.

Тактичность, ответственность и умение выходить из неприятных ситуаций также важны для продавцов. Выясните на собеседовании, доводит ли кандидат начатые дела до их логического завершения, внедряет ли свои идеи или вся его деятельность заканчивается пустыми разговорами. Если кандидату не хватает упорства в достижении целей, то он не сможет стать хорошим продавцом, поэтому этот момент обязательно стоит выяснить на собеседовании. У хорошего продавца, как правило, присутствует такое качество, как самоконтроль, что также имеет огромное значение для достижения успеха в продажах.

Также для менеджера по продажам важно наличие такого качества, как коммуникабельность. Если кандидат не может поддержать разговор на отвлеченную тему, теряется на собеседовании при неудобных вопросах, начинает нервничать, то это точно не говорит в его пользу. Если человек не умеет слушать, постоянно перебивает собеседника, то это говорит о том, что этот сотрудник будет слышать только себя — он вряд ли будет уважительно относиться к мнению клиентов. Таких сотрудников не стоит рассматривать на должность продавца.

Кроме того, продавец должен быть стрессоустойчивым, так как его работа предполагает множество сложных моментов, в том числе работу с трудными клиентами, с рекламациями и жалобами. И если он не будет достаточно стрессоустойчив, то он, скорее всего, быстро выгорит и уйдет из компании.

Конечно, многим навыкам можно научиться в процессе работы, но это лишь в том случае, если сотрудник стремится к обучению и развитию. Если же стремление к получе-

ЕСЛИ КАНДИДАТУ НЕ ХВАТАЕТ УПОРСТВА В ДОСТИЖЕНИИ ЦЕЛЕЙ, ТО ОН НЕ СМОЖЕТ СТАТЬ ХОРОШИМ ПРОДАВЦОМ.

нию новых знаний и навыков у него отсутствует, то даже при наличии профильного образования и опыта работа в продажах он не сможет достичь высоких результатов в работе.

Не идите стандартным путем на собеседовании, задавая одни и те же вопросы соискателям, — меняйте неожиданно тему разговора, задавайте неудобные вопросы и будьте предельно внимательны. Когда человек оказывается в нестандартной ситуации, он уже не сможет так же легко продолжать играть заранее подготовленную роль, он обязательно покажет себя настоящего. И ваша задача — не упустить этот момент. Иногда нужно дать кандидату какое-то задание, которое он может выполнить здесь и сейчас. Даже учитывая, что кандидат находится в стрессовой ситуации, а собеседование — это стресс в той или иной мере, вы увидите, как он рассуждает, способен ли он грамотно анализировать ситуацию и оперативно принимать решения. Схожи

ли ваши взгляды на решение тех задач, что стоят перед вашим будущим продавцом.

Спросите вашего кандидата о том, какие он ставит перед собой цели, чего он уже добился в жизни и каким путем. Это важно, так как продавец — это тот специалист, который должен уметь грамотно ставить цели и быстро достигать их. И если в послужном списке кандидата нет еще каких-то значимых достижений, то стоит задуматься, а нужен ли вам такой сотрудник в отделе продаж.

Кроме того, при найме персонала в отдел продаж надо набирать чуть больше кандидатов, чем вы планируете взять на работу. Во-первых, у них будет стимул скорее овладеть профессией, а во-вторых, если кто-то из них по каким-либо причинам сойдет с дистанции, то останутся другие, и вам не придется снова возвращаться к поиску продавцов. И даже если все эти сотрудники выразят желание работать в вашей компании, то



**ПОДДЕРЖИВАЙТЕ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ С ВАШИМИ
НОВЫМИ ПРОДАВЦАМИ, ЧТОБЫ ОНИ КАК
МОЖНО СКОРЕЕ НАЧАЛИ ДЕЙСТВОВАТЬ
В ПРАВИЛЬНОМ НАПРАВЛЕНИИ.**

вполне возможно, что они смогут стать отличной командой, которая совместными усилиями будет эффективно справляться с решением маркетинговых задач. Впрочем, по окончании испытательного срока вы вполне можете кому-то из кандидатов сказать, что, увы, он вам не подходит. Но, как показывает практика, не так просто с первой попытки найти такого сотрудника, который бы вас устроил и которому бы была интересна работа в вашей компании, поэтому попробуйте брать на испытательный срок чуть больше сотрудников, чем планировали изначально. Это поможет вам сэкономить ваше время на поиск и найм сотрудников в отдел продаж.

СЕРГЕЙ ТИМОФЕЕВ,

бизнес-консультант

При поиске и найме сотрудников в отдел продаж допускают немало ошибок, и эти ошибки в дальнейшем дорого обходятся компании. Если вы наняли таких продавцов, которые не способны справляться со своими должностными обязанностями, то вам рано или поздно вновь придется тратить материальные ресурсы и свое время на поиск

сотрудников, которые смогут выполнять поставленные перед ними задачи.

В некоторых компаниях не видят необходимости составления профиля будущего сотрудника, но в этом случае качество отбора кандидатов однозначно снижается, так как нет четких критериев выбора. В этом случае те, кто проводят собеседование с кандидатами, чаще всего полагаются на свое личное отношение к кандидату и на какие-то общие критерии отбора. В итоге, скорее всего, выбор будет сделан не самый лучший.

Некоторые компании при поиске и найме специалиста по продажам понимают, что возможностей для выбора лучших кандидатов у них нет, поэтому нанимают они тех, кто готов идти работать к ним на их скромных условиях. Конечно, даже если кандидат без опыта в продажах, при его желании работать в этой сфере и стремлении к достижению поставленных целей он может стать спустя какое-то время настоящим профессионалом. Но надо понимать, что на это уйдет не день и не два, а месяцы, и только в том случае, если вы обеспечите ему возможности профессионального роста.

Но не делайте категоричных выводов даже в том случае, если по истечении испытательного срока

ваш новый продавец не достиг каких-то ошеломляющих результатов. Во-первых, это не такой большой срок, чтобы успеть адаптироваться и полностью разобраться в положении дел в компании, а во-вторых, все люди разные, кому-то достаточно двух-трех недель, чтобы увидеть полную картину и понять, что необходимо делать, а кому-то нужно чуть больше времени. Но при этом и тот и другой в итоге могут достичь неплохих результатов. Поэтому если ваш новый продавец еще не дает каких-то значительных результатов — поговорите с ним, спросите, насколько он разобрался в тех задачах, что стоят перед ним. Возможно, ему нужна какая-то помощь, может быть, ему не хватает знаний, но желание их получить есть. Другими словами, поддерживайте обратную связь с вашими новыми продавцами, чтобы они как можно скорее начали действовать в правильном направлении и грамотно решать поставленные перед ними задачи.

Если вы поможете вашему специалисту в первые дни его работы, то это будет способствовать формированию лояльного отношения у сотрудника к вам как к руководителю и к компании в целом. Лояльный сотрудник всегда ценен для компании, он будет стараться сделать все для процветания и развития компании, где его ценят, где ему помогают развиваться и совершенствоваться. А для того чтобы ваш новый сотрудник быстрее адаптировался на новом рабочем месте, помогите ему «влиться» в коллектив — познакомьте его с сотрудниками компании, особенно с теми, с кем ему предстоит работать вместе.

ЧИТАЙТЕ

В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОДАЖ

Существует множество показателей, по которым оценивают результаты в продажах. Благодаря им можно отследить, движется ли компания по намеченному курсу или результаты оставляют желать лучшего. На качество того или иного показателя влияют действия, которые предшествуют имеющимся результатам. Именно действия определяют результаты. Что конкретно сделал тот или иной продавец для выполнения плана? Слово «продавать» — это глагол, который по определению обозначает действие. Продавать — значит действовать. Какие же существуют показатели, определяющие эффективность торговой деятельности?

КАК СДЕЛАТЬ РАБОТУ УДАЛЕННЫХ СОТРУДНИКОВ ЭФФЕКТИВНЕЕ

Казалось бы, как руководитель может повлиять на эффективность работы сотрудников, находящихся на расстоянии сотен или тысяч километров? В отличие от офиса дома много отвлекающих факторов, и никак не проверишь, человек занят делом или кофе пьет второй час. Однако спешу вас обрадовать: на самом деле стены офиса для продуктивности совсем не обязательны. В этой статье я расскажу о том, как сделать работу удаленных сотрудников эффективнее.

КАК СПЛОТИТЬ КОМАНДУ ОТДЕЛА ПРОДАЖ?

На мой взгляд, такой вопрос интересен лишь сильным руководителям. К сожалению, в практике часто наблюдается обратная история. И многие руководители поддерживают принцип «Разделяй и властвуй». Есть ли в таком подходе смысл? Да, есть, если руководитель не уверен в себе и боится сильной команды, которая может подорвать его авторитет и открыть истинную картину руководителям. Эта неуверенность тянется из детства и, скорее всего, включает частично осознанную линию поведения. Как такому руководителю выйти из замкнутого круга? Учиться, работать над собой и прислушиваться к мнению коллег, при этом сохраняя личное мнение и выносить справедливые решения. Но речь сейчас об обратном взаимодействии с отделом. Как сплотить отдел продаж, сплотить не против руководителя? Отдел продаж — коллектив личностей, чьи интересы и навыки выходят за грани работы, личностей, к которым необходимо подобрать ключ.

Заявка подписчика на журнал «Управление сбытом»

Для оформления подписки заполните заявку подписчика, оплатите прилагаемый счет и отправьте заявку по факсу в редакцию по тел. (495) 540-52-76

(наименование организации) _____
 (вид деятельности) _____
 Юридический адрес: _____
 Почтовый (фактический) адрес: _____
 ИНН _____ КПП _____
 (тел/факс с кодом) _____ (факс) _____ (e-mail) _____
 (контактное лицо) _____ (должность) _____

Укажите, с какого месяца вы желаете оформить подписку

январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	год
												2020
												2021

Счет на предоплату за 6 месяцев

Поставщик	ООО «Нормедиа», ИНН 9701090129 КПП 770101001 Р/с 40702810010000238020 в АО «ТИНЬКОФФ БАНК» г. Москва К/с 30101810145250000974 БИК 044525974
-----------	---

СЧЕТ № УС-2020/01-06

Плательщик:	Всего
Грузоотправитель:	
Дата и способ отправки	Отметка об оплате
Квитанция/ Накладная	Шифр

Предмет счета	Количество	Цена	Сумма
За подписку на журнал «Управление сбытом» на 6 месяцев (№ за 2020 год)	6	1 266-00	7 596-00
Всего к оплате: Семь тысяч пятьсот девяносто шесть рублей 00 коп.		НДС не облагается	00-00
НДС не облагается		ВСЕГО К ОПЛАТЕ	7 596-00

При оплате счета в назначении платежа просьба указать: адрес доставки журнала, телефон (с кодом города), ФИО контактного лица.
 При оплате счета доверенными лицами или другими организациями просьба указать в основании платежа, за кого производится оплата, и уведомлять письменным сообщением.
 Информация по доставке:
 1. Отправка экземпляров Изданий производится не позднее 7 (семь) дней, с даты выпуска номера Издания. Отправка уже вышедших номеров Изданий в течение 10 (десяти) дней с момента оплаты Подписчиком за вышедшие номера, но не позднее месячного срока. В связи с производственной необходимостью (обработка почтовых бандеролей в узле связи) сроки отправки могут быть продлены на срок не более 7 (семи) дней).
 2. Рекламации (Претензии) по доставке Издания предъявляются Подписчиком с момента нарушения сроков доставки издания (указанных в п.1.) в течение трех месяцев. При отсутствии рекламаций (претензий) в течение указанного срока Издатель считает свои обязательства исполненными в полном объеме.
 Оплата данного счета-оферты (ст.432 ГК РФ) свидетельствует о заключении сделки купли-продажи в письменной форме (п.3 ст.343 и п.5 ст.438 ГК РФ)

Генеральный директор:

Корчагина Г. В.

При подписке на год скидка 5%!

Счет на предоплату за 12 месяцев

Поставщик	ООО «Нормедиа», ИНН 9701090129 КПП 770101001 Р/с 40702810010000238020 в АО «ТИНЬКОФФ БАНК» г. Москва К/с 30101810145250000974 БИК 044525974
-----------	---

СЧЕТ № УС-2020/01-12

Плательщик:	Всего
Грузоотправитель:	
Дата и способ отправки	Отметка об оплате
Квитанция/ Накладная	Шифр

Предмет счета	Количество	Цена	Сумма
За подписку на журнал «Управление сбытом» на 12 месяцев (№ за 2020 год)	12	1 266-00	15 192 - 00
Всего к оплате: Четырнадцать тысяч четыреста тридцать два рубля 40 коп		Стоимость с учетом скидки 5%	14 432- 40
НДС не облагается		НДС не облагается	00-00
		ВСЕГО К ОПЛАТЕ	14 432 - 40

При оплате счета в назначении платежа просьба указать: адрес доставки журнала, телефон (с кодом города), ФИО контактного лица.
 При оплате счета доверенными лицами или другими организациями просьба указать в основании платежа, за кого производится оплата, и уведомлять письменным сообщением.
 Информация по доставке:
 1. Отправка экземпляров Изданий производится не позднее 7 (семь) дней, с даты выпуска номера Издания. Отправка уже вышедших номеров Изданий в течение 10 (десяти) дней с момента оплаты Подписчиком за вышедшие номера, но не позднее месячного срока. В связи с производственной необходимостью (обработка почтовых бандеролей в узле связи) сроки отправки могут быть продлены на срок не более 7 (семи) дней).
 2. Рекламации (Претензии) по доставке Издания предъявляются Подписчиком с момента нарушения сроков доставки издания (указанных в п.1.) в течение трех месяцев. При отсутствии рекламаций (претензий) в течение указанного срока Издатель считает свои обязательства исполненными в полном объеме.
 Оплата данного счета-оферты (ст.432 ГК РФ) свидетельствует о заключении сделки купли-продажи в письменной форме (п.3 ст.343 и п.5 ст.438 ГК РФ)

Генеральный директор:

Корчагина Г. В.