

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

Менеджер по выставочной деятельности:

Ирина Тарасова
event@image-media.ru

Отдел доставки:

Руководитель
Надежда Вяльдина
dostavka@reklamodatel.ru

Экономико-правовое обеспечение:

Наталья Культина

Верстка:

Максим Голубцов

Корректор:

Марина Саулина

Адрес редакции:

127018, г. Москва, ул. Полковная,
дом 3, стр. 6, каб. 305
Тел.: (495) 540-52-76

Подписные индексы:

84257 по каталогу «Роспечать»,
12644 по каталогу «Почта России»,
10593 по каталогу «Пресса России»,
84257 по каталогу «Урал-Пресс»

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 25.09.2017 г.

Отпечатано в ООО «БЕАН».

Тираж 5 000 экз.

Распространяется только по подписке.

Территория распространения:

Российская Федерация, Украина,
Белоруссия, Казахстан,
страны Балтии

В условиях жесткой конкуренции недостаточно просто продавать хороший продукт или оказывать качественные услуги, сейчас нужно грамотно строить отношения с клиентами. Только клиентоориентированные компании смогут достичь успеха сегодня и завтра. Как же понять, что хочет клиент? В этом может помочь CRM-система, в которой при грамотном использовании хранится история взаимодействия с каждым клиентом, дедлайны по различным моментам общения с заказчиком и т. д. О том, как с помощью CRM-системы увеличить объемы продаж и оптимизировать работу отдела сбыта, сегодня расскажут эксперты нашего журнала.

Грамотно поставить перед персоналом продаж цели — это уже полдела, но без контроля их выполнения они могут так и остаться лишь амбициозными целями. Как нужно контролировать продавцов, чтобы помочь им добиваться поставленных целей? Какие существуют ежедневные инструменты контроля менеджеров по продажам? Как стимулировать рост продаж даже у самых слабых сотрудников отдела сбыта? Об этом и многом другом читайте в сегодняшнем номере.

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.

ЗАЧЕМ КОМПАНИИ НУЖНА CRM-СИСТЕМА?

Ксения Дубровская

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

34

**РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ: КАК ПРОВЕСТИ АУДИТ
СОБСТВЕННЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАВЫКОВ**

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

41

**ИНСТРУМЕНТЫ ЕЖЕДНЕВНОГО КОНТРОЛЯ РАБОТЫ
СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА СБЫТА**

Рашид Каримов

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

47

**РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ:
КЛЮЧЕВЫЕ МОТИВАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ**

Алексей Колик

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

60

**ПРЕДУБЕЖДЕНИЯ В ПРОДАЖАХ, ИЛИ КАК ИЗБЕЖАТЬ
ОШИБОК ПРИ ФОРМИРОВАНИИ КОМАНДЫ ПРОДАВЦОВ**

Зелимхан Мунаев

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ПРОДАЖ

65

**КАК СТИМУЛИРОВАТЬ РОСТ ПРОДАЖ ДАЖЕ У САМЫХ
СЛАБЫХ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА СБЫТА**

Виктория Тращенкова

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ПРОДАЖ

77

**ПРОДАЖИ НОВЫХ ТОВАРОВ:
КАК МОТИВИРОВАТЬ ПРОДАВЦОВ**

БЛИЦ-ОПРОС

82

**ЧТО НУЖНО МЕНЯТЬ В РАБОТЕ ОТДЕЛА ПРОДАЖ СЕГОДНЯ,
ЧТОБЫ УДЕРЖАТЬ КЛИЕНТОВ ЗАВТРА?**

БЛИЦ-ОПРОС

90

НЮАНСЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРОДАЖ

ЗАЧЕМ КОМПАНИИ НУЖНА CRM-СИСТЕМА?

КАК С ЕЕ ПОМОЩЬЮ МОЖНО СУЩЕСТВЕННО УВЕЛИЧИТЬ ОБЪЕМ ПРОДАЖ И ОПТИМИЗИРОВАТЬ РАБОТУ

Customer relationship management — система управления взаимоотношениями с клиентами и компьютерная программа, позволяющая эти отношения автоматизировать и четко контролировать всю работу с каждым клиентом каждого менеджера. Зачем компании нужна CRM-система и как с ее помощью можно существенно увеличить объем продаж и оптимизировать работу? CRM-система — прозрачная система контроля работы с клиентом на каждом этапе? Как понять, какая система вам нужна? Как выбрать? Каких ошибок избежать? Как внедрять CRM? Как понять, используете ли вы все возможности имеющейся у вас системы? Как увеличить эффективность работы с уже имеющимися системами? Как избежать распространенных ошибок работы с CRM-системами?



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

Современный рынок, маркетологи и разработчики ПО активно внушают руководителям, что без CRM невозможно делать бизнес. Но для чего нужна CRM-система? Что она дает компании и как это работает?

По данным проекта EverySecond, каждую секунду iPhone продает примерно 8 смартфонов, McDonald's — 50 гамбургеров, на Youtube смотрят видео 40 000 человек, а Facebook регистрирует 2 новых пользователя. Эти условные подсчеты отлично демонстрируют, насколько жесткие условия диктует рынок. «Я работаю в маркетинговом бизнесе более 40 лет. То, что, как я думал раньше, называлось «конкурентным рынком», сегодня выглядит как дружеские посиделки за вечерним чаем», — отметил Траут Джек, президент Trout&Partners, в своей колонке Forbes.

Делать просто хороший продукт и получать при этом прибыль уже недостаточно. Сегодня компаниям жизненно необходимо переводить отношения с клиентами на более высокий уровень. С этой целью все больше компаний прибегают

к помощи CRM-систем — с англ. Customer Relationship Management, что значит «управление отношениями с клиентами».

Такая программа способна систематизировать данные о клиентах и сделках, сохранять историю взаимодействия с заказчиком, обрабатывать и структурировать переписку и записи звонков. Она автоматизирует работу: формирует документы по шаблону, создает отчеты, ставит задачи, предупреждает о дедлайнах.

Ядро CRM-системы — покупатель. Вы знаете его пожелания, историю покупок, информацию о его хобби и увлечениях. У вас есть возможность выстраивать выгодные отношения с ним. При правильно организованной работе вы легко получаете лояльного клиента.

С помощью управленческих и информационных технологий фирма собирает информацию обо

всех клиентах, затем извлекает полезные сведения, которые можно использовать для развития своего бизнеса. Таким образом существует индивидуальный подход к покупателю, что способствует повышению конкурентоспособности и увеличению прибыли. А клиент доволен проявленной к нему заботой.

В результате, по данным исследования VentureBeat (научно-популярный портал о технологиях и инновациях), после внедрения CRM у 80% компаний увеличилось количество лидов, а у 77% — количество конверсий.

Современные CRM-системы могут решать совершенно разнообразные задачи: повышение продаж и лояльности клиентов, автоматизацию бизнес-процессов, организацию маркетинговых мероприятий, прогнозирование продаж и ряд менее очевидных задач. По моему мнению, каждая отдельная организация должна выбирать CRM-систему под свои конкретные задачи. Но каждая система должна иметь 4 основные функции. Без них такая программа не обладает полезностью.

1. Учет клиентов. Данная функция позволит добавлять всех клиентов, как компаний, так и контактных лиц, в единую базу данных CRM-системы. У вас появится возможность фильтрации списка клиентов и сегментирования их по различным типам. Для каждого клиента регистрируется собственная база данных или карточка с контактными данными, а также с информацией о взаимодействиях с данным клиентом: что он купил, когда и каковы его предпочтения.
2. Управление продажами. Это возможность добавлять в базу данных потенциальные сделки и вести их по воронке продаж. При этом вы можете сохранять информацию о каждом этапе переговоров. Каждая сделка привязывается к определенному клиенту. Информация о сделках клиента также хранится в его

КЛИЕНТ ЛЮБИТ ПЕРЕМЕНЫ, ОНИ ЕМУ НЕОБХОДИМЫ ДЛЯ ПОДДЕРЖАНИЯ ИНТЕРЕСА К КОМПАНИИ.

карточке. Это, без сомнения, удобно при построении работы отдела продаж и выстраивании маркетинговой стратегии развития компании.

3. Разграничение прав. Руководители контролируют доступ к контактам и сделкам своих сотрудников. Они имеют возможность назначать ответственных и ставить задачи сотрудникам. Эта функция необходима для полноценного функционирования системы и ее контроля.
4. Аналитика. Функция аналитики представляет собой набор отчетов: статистика продаж, воронка продаж, выполненные/невыполненные задачи и другие. Отчеты помогут оценить вам общую продуктивность, эффективность работы каждого менеджера, спрогнозировать продажи и улучшить качество сервиса. Причем все отчеты обрабатываются и создаются в короткий срок, что не отнимает времени у менеджеров и руководителей на однотипные задачи.

Конкретнее остановлюсь на задачах, которые помогает решать CRM. По большому счету их всего 4.

Идентификация клиента. Какой он — ваш клиент? Компания составляет портрет клиента и выделяет его особенности, основываясь на данных истории взаимоотношений, а не только на отчетах подразделения маркетинга. Такой подробный анализ целевой аудитории со значительной долей вероятности повысить «ценность» клиента.

Дифференциация клиентов. Каждый клиент представляет особое значение для компании и имеет право предъявлять к компании свои

индивидуальные запросы и требования. Система помогает выявить такие особенности и корректировать работу компании в соответствии с этими особенностями.

Взаимодействие с клиентом. Клиент любит перемены, они ему необходимы для поддержания интереса к компании. С позиций CRM важна долгосрочная выгода от сотрудничества с ним, поэтому компании необходимо иметь о нем полное представление, включая информацию об изменении его социального статуса, семейного положения и т. п. Задача CRM — отслеживать предпочтения и потребности клиента.

Персонализация. Пожалуй, это самая важная функция CRM-системы. Каждый клиент оценивается как уникальная единица и обслуживается соответственно этой роли. Таким образом можно регулировать степень приверженности клиента вашей компании.

На своих тренингах я рассказываю о CRM-системах как об отличном инструменте, который помогает существенно увеличить объем продаж и оптимизировать работу как отдела, так и компании в целом.

Так, единая база клиентов экономит время и силы менеджеров по поиску тех самых контактных данных. Из опыта могу сказать, в фирмах, где не используют системы, данные о партнерах, поставщиках и клиентах хранятся в блокнотах, на листочках у сотрудников, в электронных таблицах, органайзерах, почтовых программах — да где угодно. В результате нужная информация недоступна для другого сотрудника или директора. Она теряется в массиве другой информации, и найти ее очень непросто.

Я остановлюсь на плюсах ведения единой клиентской базы в CRM-системах, ведь клиенты — это основа любого бизнеса:

- при увольнении или отсутствии сотрудника вы избежите потери уже наработанной информации о клиентах. Теперь вы сможете поручить вести клиента другому сотруднику, не теряя истории взаимоотношения фирмы с клиентом;
- в CRM-системах у компании появляется возможность выделить наиболее важных клиентов и разрабатывать более детальный план работы конкретно с ними;
- вы сохраняете отношения с клиентами, которые давно не обращались к фирме, периодически высылая выгодные предложения;
- это отличный способ эффективно взаимодействовать между отделами компании.

Кроме того, использование системы помогает повысить объем продаж. Грамотная тактика работы с покупателями и систематизация информации о продажах и клиентах позволит увеличить прибыль фирмы за счет следующих действий:

- сегментация групп клиентов. Согласно правилу Парето, 20% покупателей составляют 80% дохода. То есть большая часть клиентов лишь впустую тратит время менеджера, оставаясь в холодных контактах. Выделить наиболее важных клиентов и сосредоточиться на них поможет анализ продаж по группам покупателей. Разделите клиентскую базу по роду деятельности, доходности, территории и другим важ-

ЛОЯЛЬНОСТЬ И ПРЕДАННОСТЬ ФИРМЕ СО СТОРОНЫ КЛИЕНТА ДОСТИГАЮТСЯ ТОЛЬКО ПРИ ОЩУЩЕНИИ ЗАБОТЫ О НЕМ.

ным для фирмы данным. Такие прицельные «удары» по целевой аудитории существенно повысят результативность рекламных кампаний;

- контроль и планирование действий сотрудников. На каждом этапе работы назначается ответственный исполнитель, все действия работников подкреплены четкими инструкциями. У руководителя появляется возможность контролировать выполнение поручений и объективно оценивать работу каждого сотрудника;
 - предложение клиентам более выгодных сделок для фирмы. CRM-система может подсказать сотруднику убедительные аргументы и правильные ходы при общении с конкретным клиентом;
 - экономия времени. Больше нет нужды расходовать время на подготовку документов, расчет предполагаемой доходности, согласование с руководством. Система на основании данных о клиентах сама формирует большинство документов по шаблону и формирует анализ.
- При использовании CRM-системы у менеджера появляется возможность уделять максимум внимания каждому клиенту.

Я говорю на своих тренингах для руководителей, что лояльность и преданность фирме со стороны клиента достигаются только при ощущении заботы о нем. Предлагайте клиенту удобные, полезные, а главное — актуальные для него услуги. Так вы удержите его на «крючке», и ему будет очень тяжело уйти к конкуренту.

Внедренная CRM-система поможет вам в формировании лояльности, потому что будет:

- предоставлять необходимую информацию клиенту о продукте;
- следить за значимыми праздниками для клиента и членов его семьи;
- обслуживать VIP-клиентов, имеющих индивидуальную систему скидок;
- приглашать клиентов на презентации, выставки, форумы, семинары, вечеринки и так далее.

У CRM-систем есть как преимущества, так и недостатки. Все, что описано выше, показывает, какими преимуществами обладает фирма, использующая CRM-систему. Сама по себе система не только обладает высокой функциональностью, но и возможностью создавать стратегии по эффективному управлению фирмой. С программой можно работать как стационарно, так и удаленно. Что несомненно удобно для ее руководства и контроля за процессами в компании.

Однако идеальных вещей в мире не существует. И система, на мой взгляд, имеет определенные недостатки.

1. Наличие лишней информации. CRM-система имеет всевозможные функции, некоторые из них могут быть лишними для

СИСТЕМА НА ОСНОВАНИИ ДАННЫХ О КЛИЕНТАХ
САМА ФОРМИРУЕТ БОЛЬШИНСТВО ДОКУМЕНТОВ
ПО ШАБЛОНУ И ФОРМИРУЕТ АНАЛИЗ.

CRM-СИСТЕМА ДЛЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ: ВНЕДРЕНИЕ

Увеличение выручки напрямую связано с управлением и контролем коммерческого отдела. Чтобы работа сотрудников была на виду, а руководитель мог эффективно управлять процессом и корректировать его, нужна CRM.

Потребности в CRM-системе для отдела продаж возникают, когда собственник и руководители начинают осознавать следующие 4 момента:

- 1) при обработке поступающего потока заявок начинают теряться лиды, так как нет системы регистрации обращений;
- 2) поставленные по сделкам задачи не выполняются или выполняются с задержкой в результате «забычивости» менеджеров;
- 3) в конфликтных ситуациях с покупателями и продавцами невозможно прослушать запись телефонного разговора;
- 4) невозможно отследить статистику по совершаемым действиям сотрудников: количество звонков и их длительность.

Эти 4 сложности, возникающие на определенном этапе развития бизнеса, просто первые «вестники». На самом деле, чтобы внедрить CRM-систему для отдела, не стоит их даже дожидаться. Это очень локальный подход.

CRM-система для отдела продаж является очень мощным инструментом и ведет к увеличению выручки. Эффект от ее внедрения в среднем составляет 30%.

CRM-система для отдела решает 3 глобальные цели:

1. ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА И СКОРОСТИ ОБРАБОТКИ ПЕРВИЧНЫХ ЗАЯВОК.

А также рост лояльности постоянных покупателей. Это происходит за счет максимальной отработки базы. Умный софт просто не даст «забыть» о сделке и сохранит информацию о всех касаниях по заявке. Пра-

вильная настройка позволяет одному менеджеру работать одновременно с 400 клиентами и способствует росту оборота минимум на 30%.

2. АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ.

Многие процессы должны быть автоматизированы: лидогенерация и заведение сделок по каждой заявке, распределение лидов, переписка, отправка счетов/коммерческих предложений и т. д. CRM-система для отдела выполняет все это с легкостью. Она сама про-сигнализирует руководителю, если задача по сделке «зависла» на каком-то этапе, отправит напоминание покупателю от имени продавца, поспособствует созданию wow-эффекта, когда сообщит сотруднику, что получатель открыл письмо и сейчас самое время ему позвонить.

3. ОРГАНИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ.

Эти функции реализуются CRM-системой для отдела продаж через возможности настройки фильтров для групповых задач и ежедневной отчетности персонала. Первое необходимо для фокусировки усилий отдела, второе — для анализа состояния и принятия решений по изменению ситуации.

Сейчас многие компании автоматизируют бизнес-процессы, и важно все сразу настроить правильно. Вам необходимо:

- Разработать техзадание под ваши потребности (по отчетам/по функционалу/по правам доступа).
- Разработать методички для сотрудников отдела по работе в системе.
- Включить работу в CRM в мотивацию.

Важно понимать, что утверждение «маленьким компаниям или бизнесам с небольшим количеством клиентов не нужна CRM-система для отдела продаж» является мифом. Как раз наоборот, именно эти категории предприятий не могут позволить себе потерять ни одного покупателя.

По материалам www.blog.oy-li.ru

конкретного сотрудника. Но проблему можно решить, если настроить интерфейс.

2. Сложность создания аналитических отчетов. Существуют шаблонные отчеты, которые выводятся на экран после простых настроек. Но если необходимо сделать нестандартный анализ, то обучение сотрудника займет некоторое время и финансы.
3. Трудности с обеспечением безопасности. Чтобы избежать утечки информации, придется защитить базу данных от взлома

и провести беседу с сотрудниками. Так как система дает доступ к клиентам и сделкам всем работникам фирмы.

Не для всех компаний такие системы нужны для работы. Я считаю, что ее использование уместно, когда в компании более двух менеджеров, число клиентов не меньше 15. Для небольшой компании или стартапа вполне достаточно бесплатного варианта CRM. Если говорить о крупном бизнесе, то здесь без программного обеспечения с защитой информации и сложными алгоритмами работы не обойтись.

Если говорить о сфере деятельности, CRM-система подходит практически любому бизнесу, оказывающему услуги, реализующему товары или производящему собственную продукцию.

Необязательно покупать дорогостоящий программный продукт, существуют и бесплатные CRM-системы. Особенно это актуально для небольших фирм, которые только планируют расширяться. Руководители могут как и самостоятельно разработать базу данных клиентов, обратившись за помощью к программистам, так и пользоваться готовым продуктом.

ОСНОВАМИ ДОВЕРИЯ ЯВЛЯЮТСЯ ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КЛИЕНТАМИ И ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К КАЖДОМУ ИЗ НИХ.

На рынке представлено большое количество решений для малого бизнеса, крупных предприятий и корпораций:

- AmoCRM. Предназначена для малого и среднего бизнеса. Можно бесплатно воспользоваться в тестовом режиме на протяжении первых двух недель. Используется для работы с клиентами. Имеется возможность при помощи мобильного приложения работать в любом месте через Интернет.
- Битрикс24. Отсутствует возможность тестового использования. Больше подойдет для крупных компаний. При помощи CRM-системы можно не только произвести сегментацию клиентов, но и планировать рабочее время, поддерживать связь с сотрудниками. Разработано две возможности использования системы: через установку или онлайн.
- Ripedrive. Имеется бесплатная пробная версия в течение первого месяца. Интерфейс программы очень удобный и подходит для ведения любого бизнеса. Ориентируясь на малый и средний бизнес, разработчики сделали все возможное, чтобы исключить ненужные функции из CRM-системы, концентрируясь на продажах. Функционирует через «облако» на базе сервисов по модели SaaS.
- Мегаплан. Доступна демо-версия в первые две недели работы. Идеально подходит для малого и среднего бизнеса. Помогает следить за выполнением поставленных задач перед сотрудниками компании, вести клиентскую

базу и эффективно планировать бизнес-процессы. Устанавливается на сервер компании или работает через Интернет.

В завершение хочу отметить, что CRM-система — это полезный инструмент, позволяющий контролировать отдел продаж, работу с клиентами, качество их обслуживания, а также анализировать и разрабатывать эффективные стратегии развития бизнеса.



ЯНА УСПЕНСКАЯ,

*руководитель отделения организации и персонала компании
«Время не ждет»*

«Время — деньги». Наверняка каждый если не употреблял, то точно слышал хотя бы раз в своей жизни эту известную фразу. Действительно, вопрос экономии времени в бизнесе сейчас как никогда актуален. Но как при этом не потерять эффективность? Уважающий себя бизнесмен никогда не позволит провести сделку быстро, но некачественно, то есть не предоставит клиенту то, что он на самом деле ожидает от компании, поскольку это грозит как его репутации, так и репутации всей компании! В данном случае именно CRM-система помогает

экономить огромное количество времени и не жертвовать при этом эффективностью и качеством сделки, автоматизируя отдельные области вашего бизнеса.

CRM (Customer Relationship Management) — система управления взаимодействиями с клиентами. Возможно, название и не вдохновляет сразу на установку и внедрение этой системы у себя в компании, но это лишь пока у вас нет реальных и понятных фактов о ней. Так что постараюсь разложить по полочкам преимущества внедрения и использования этой системы и привести реальные примеры.

Самый ценный ресурс любой компании — это клиенты. Так было всегда. В современных экономических условиях важно максимально сократить отток потребителей и повысить их прибыльность. Сегодня этого невозможно достичь без формирования доверия и лояльности. Основами доверия являются эффективное управление клиентами и индивидуальный подход к каждому из них. Для того чтобы иметь подход к каждому клиенту и сохранять лояльность своих постоянных клиентов, необходимо знать и хранить невероятное количество информации. Конечно, если у вас маленькая, узконаправленная компания, которая имеет несколько десятков клиентов, можно обойтись и бумажными носителями, и огромной головой у продавцов. А если клиентов тысячи? В настоящее время среди достаточной конкурентоспособности любого бизнеса вы начинаете по-другому относиться и ценить своих клиентов. Но их всегда нужно подпитывать. Необходимо не просто подбирать тот товар или услугу, которые нужны именно ему, но и очень важным моментом является выстраивание программ лояльности таким образом, чтобы компанию рекомендовали не только за качество услуг, но и за заботу, которую проявила компания по отношению к клиенту. Ведь любой клиент, даже самый «недовольный»

будет рекомендовать то место, где о нем по-настоящему позаботились. Здесь и приходит нам на помощь CRM-система.

Удобное, максимально простое и емкое хранение данных. Информационные технологии позволяют собирать и хранить информацию о потребителях на всех этапах взаимодействия с ними, анализировать полученные данные и на основании их строить дальнейший план общения с клиентом. Как считаете, поможет вам это увеличить объем продаж? Думаю, что да.

Благодаря автоматизации многих моментов многократно увеличивается скорость бизнес-процессов, что также сказывается на прибыли компании. Следующая огромная галочка в пользу CRM-системы — это оптимизация работы сразу нескольких подразделений вашей компании. CRM-система дает возможность оптимизировать работу продавца в полной мере, поскольку она включает в себя:

- Построение воронки продаж.
- Возможность подключения телефонии.
- Создание различных бизнес-процессов, исходя из специфики и объема работы именно вашей компании.

ПРИМЕР ТОГО, КАК ВОРОНКА ПРОДАЖ РАБОТАЕТ В НАШЕЙ КОМПАНИИ

Поскольку наша компания занимается услугами, то у нас есть как основные услуги, так и вводные (бесплатные, недорогие). Соответственно, нами была проработана «Воронка продаж», которая подходит именно нашей компании. Например, клиент заполняет тест для руководителя (бесплатно), оставляя свои контактные данные, он получает бесплатную консультацию и заносится в базу CRM. В CRM он «заходит» в данную воронку, и перед продажей основной услуги (дорогостоящей) он стоит в списке клиентов на видеоуроки и книги (малооплатные услуги), далее уже

«тепленному» клиенту можно предоставлять главную услугу, поскольку он имеет представление о работе компании, о товаре или услуге, пройдя через данную «воронку». Конечно, если после бесплатной услуги клиент сразу готов приобрести дорогостоящий продукт, то не стоит терять времени и затаскивать его в воронку. Такие клиенты называются ХОТами. Но, к сожалению, практика показывает, что таких клиентов всего 1 на 10 или даже 20 человек. Поэтому оптимизация «Воронки продаж» сильно облегчает работу с клиентами на каждом этапе сделок, автоматически перенося клиента в тот список, на этапе которого клиент сейчас находится.

Телефония — это, конечно, отдельная история для рассуждений, но просто представьте себе такую ситуацию: продавец общается через гарнитуру, его руки совершенно свободны, и он уже в процессе разговора способен написать ответственное письмо этому клиенту, прикрепить коммерческое предложение и даже выставить счет, если есть такая необходимость. Все вышперечисленные действия невероятно увеличат скорость продвижения сделки, а также дадут клиенту оценить скорость работы компании и ее надежность, так как все, что они только что обсуждали, без задержки общения ему предоставили уже на электронную почту. Причем если вы заметили, то такая оптимизация позволяет качественно выстраивать работу не только продавцов компании, но и других сотрудников подразделений.

Например: Человек, который отвечает в компании за организацию и проведение семинаров

и различных мероприятий, иными словами, менеджер по связям с общественностью. Может в процессе общения с клиентом отправить на рассмотрение вариант договора, выставить счет на любую сумму, если это платное мероприятие. Отправить любой документ, который уже будет значиться в системе. Это ускоряет все процессы, связанные с документальными мероприятиями сделок.

Огромным преимуществом в использовании CRM для руководителей или владельцев является то, что у них будет возможность прослушать звонок, оценить общение сотрудника, дать ему или подтверждение за хорошее общение или же дать коррекции, а потом отследить изменения. Как считаете, это увеличит ваш доход? Несомненно, да. А все процессы, связанные с записью разговоров, опять же, автоматизированы. Нет необходимости лишней раз что-то сохранять, нажимать кнопку записи и ждать, пока загрузится запись в программу.

Бизнес-процессы — это очень крутая вещь. После каждого общения у продавца автоматически высвечивается задача с напоминанием о следующем звонке этому клиенту, что поможет ему не забыть о своем обещании «перезвонить». Сами знаете, что такое часто случается... и это не придает хорошего имиджа компании. Там же вы сможете разработать свою воронку продаж, по которой продавцы с легкостью могут двигать клиентов, все это будет у них перед глазами всегда. Это поможет быстро вливаться в работу новым сотрудникам компании в сфере продаж. Перед ними всегда будет идеальная картина по каждому клиенту

БЛАГОДАРЯ АВТОМАТИЗАЦИИ МНОГИХ
МОМЕНТОВ МНОГОКРАТНО УВЕЛИЧИВАЕТСЯ
СКОРОСТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.

CRM-СИСТЕМА ДЛЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ: ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ

Эксперты Oу-і оценивали и анализировали работу для более 3000 компаний. Это позволило нам выявить типичные ошибки в настройке сервиса:

1. НЕВЕРНОЕ ОБОЗНАЧЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.

Статусы «думает», «в работе», «клиенты на следующий месяц» неинформативны при построении воронки, это создает «затор» в воронке. Нужно отказаться от таких определений, стараясь сразу выявить тех, кто откажется от покупки. Кстати, по «размышляющим» клиентам можно настроить напоминания по дальнейшим звонкам или встречам.

2. НЕ НАСТРОЕНА ИНТЕГРАЦИЯ С IP-ТЕЛЕФОНИЕЙ, САЙТОМ.

В первом случае будет отсутствовать возможность записать и прослушать звонки, выявить ошибки в разговорах, исправить скрипты. Во втором – большая вероятность, что часть лидов потеряется. И вы будете лишены возможности анализировать эффективность такого канала, как сайт/лендинг. Как вы собираетесь получать данные по конверсии лидов и качеству канала трафика на ваш сайт?

3. ЧАСТИЧНО ОТЧЕТЫ ВЕДУТСЯ ВРУЧНУЮ.

Соответственно, часть данных теряется, результаты менеджеров отдела выглядят неполными. Кроме того, страдает своевременность предоставления отчетов. Вся отчетность должна быть автоматизирована и храниться в одном месте. Только так вы сможете видеть целостную картину и повлиять на ситуацию при необходимости.

4. НЕ НАСТРОЕНА ИНТЕГРАЦИЯ С АНАЛИТИКОЙ ИЗ ДРУГИХ СИСТЕМ.

Важно понимать, сколько лидов дает каждый канал, чтобы формировать рекламный бюджет, привлекать клиентов из наиболее эффективного источника.

5. РАБОТА ВЕДЕТСЯ ИСХОДЯ ИЗ КОНТРАГЕНТОВ, А НЕ СДЕЛОК.

В CRM-системе для отдела продаж присутствуют две «сущности» – контрагенты и сделки. Нужен контроль по движению и статусам в каждой сделке, тогда можно увидеть поэтапную конверсию и управлять ею. Иначе у вас под рукой оказывается не инструмент контроля и аналитики, а электронная записная книжка по клиентам. Так происходит, если вы воспринимаете свою CRM-систему для отдела просто как базу данных.

6. ЛИДЫ ЗАНОСЯТСЯ В CRM ЧАСТИЧНО, МНОГО ИНФОРМАЦИИ ВЕДЕТСЯ В РАЗНЫХ ТАБЛИЦАХ.

С помощью мотивации приучите персонал отдела заносить всю информацию в систему. Ведь по клиентам, отмеченным в каких-то таблицах, невозможно

поставить задачи, напоминания. Зато потерять их можно с легкостью.

7. ПО-ПРЕЖНЕМУ ПО СДЕЛКАМ ПОПАДАЮТСЯ ПРОСРОЧЕННЫЕ ЗАДАЧИ.

Это может означать только одно – вы «недонастроили» CRM-систему для отдела продаж. Она существует еще и для того, чтобы напоминать менеджеру и его руководителю о необходимости совершить то или иное действие, причем заблаговременно.

8. НЕТ ЧЕТКИХ ИНСТРУКЦИЙ ПО РАБОТЕ С CRM-СИСТЕМОЙ ДЛЯ ОТДЕЛА.

CRM-система для отдела продаж – это не игрушка и не излишество. Обязательность ее использования не обсуждается. Надлежащее применение вознаграждается в рамках «мягкого» оклада. Ненадлежащее применение или игнорирование требований по ее обязательной эксплуатации ведет к штрафам. Поэтому каждый сотрудник должен понимать, что от них требуется и как работает этот инструмент. Для всего персонала необходимо ввести единые правила работы с CRM-системой.

Грамотный контроль со стороны руководителя отдела способствует увеличению конверсии. И здесь существенную помощь оказывает CRM. Всего насчитывается порядка 50 функций контроля. Приведем несколько из них.

1. Функция прослушивания звонков помогает контролировать работу менеджеров, исправлять ошибки в скриптах. Ее реализация возможна, если вы интегрировали телефонию и все необходимые для быстрого дозвона сервисы с CRM-системой для отдела продаж. Эта функция крайне важна, так как это не только контроль. Записи используются как материал на внутренних тренингах: лучшие и худшие образцы. А также являются «вещдоками» в конфликтных ситуациях с покупателями и менеджерами.

2. Функция перераспределения лидов увеличивает процент того, что сделка будет закрыта успешно, если своевременно поменять менеджера. Если все сроки по получению внятного ответа от покупателя вышли, то бывает полезно, как называют это в западной практике, «сменить голос», то есть сменить исполнителя. CRM для отдела продаж может делать это автоматически просто в соответствии с заложенными в нее алгоритмами и показателями длины этапов сделки.

3. Функция проведения ABCXYZ-анализа поможет определить портрет покупателя, сегментировать клиентов, управлять объемами выручки. Из CRM-системы для отдела продаж выгружаются данные о регулярности и объемах покупки по каждому контрагенту. То же самое делается и для продукта. Затем и покупатели, и продукты ранжируются по 2 критериям: объему и регулярности покупок. В результате образуется 9 групп, по каждой из которых принимаются определенные решения.

4. Функция по работе с возражениями помогает анализировать причины отказов и найти нужные аргументы для убеждения купить. В зависимости от того, на каком этапе или по какой причине клиент отказался покупать, разрабатывается стратегия его возврата. А то, где, собственно, «застрял» лид, как раз легко выяснить через CRM-систему для отдела продаж.

5. Функция постановки групповых задач повышает качество и своевременность обслуживания. Эту функцию CRM-системы для отдела продаж сложно переоценить, так как она обладает эффектом мгновенной групповой организации сотрудников для выполнения той или иной задачи. Например, вы запускаете маркетинговую акцию, и в 2 клика все задействованные в ней сотрудники получают необходимые скрипты, контакты, шаблоны писем и коммерческих предложений.

6. Функция «лучшие лиды — лучшим менеджерам» позволяет получить максимальную прибыль и является способом мотивации сотрудников. CRM-систему для отдела продаж необходимо настроить таким образом, чтобы она сначала сегментировала лиды по критерию теплоты: холодный, теплый, горячий. А затем распределяла их по этому признаку среди разных сотрудников. Так можно «вознаградить» или даже «штрафовать» отдельных продавцов. Последнее подразумевает лишение доступа к горячим контактам.

7. Функция автоматической e-mail-рассылки позволяет привлечь новых клиентов. CRM-система для отдела продаж может вообще «продавать» сама. Нужно правильно настроить цепочки рассылки писем по клиентам, от которых вы ждете решения. Возможно, одно из писем послужит решающим фактором для этой категории потребителей. Эту функцию также можно использовать перед запуском нового продукта для допродаж текущим клиентам.

Контролировать рабочий процесс нужно с помощью отчетности. Всего в отчетах можно отследить до 36 важнейших показателей. Обязательно в коммерческом отделе должны формироваться:

- Ежедневные отчеты менеджеров: план оплат на завтра, факт оплат за сегодня, план оплат на неделю.
- «Доска» на текущую дату.
- Отчеты по каналам реализации.
- Отчеты по сделкам с определенным статусом.
- Отчеты по разным разрезам воронки.
- Стоимость клиента.
- Длина сделки.
- Pipeline (список сделок в работе).
- Ежедневные отчеты для контроля работы менеджеров.
- Отчеты о факте и планах оплат.

Важно понимать, что по потенциалу «отчетности» разных CRM-систем для отдела продаж можно судить об их качестве и гибкости. Обратите внимание, можно

ли с помощью приобретенного вами программного пакета контролировать показатели в динамике. Это необходимо для того, чтобы оценивать эффективность принятых решений по влиянию на разные бизнес-процессы.

Руководитель отдела должен настраивать воронки в разных разрезах:

- По новым клиентам.
- По текущим клиентам.
- По каналам.
- По продуктам.
- По целевой аудитории.
- По региону.
- По сотрудникам.

В воронках следует анализировать:

- вход в воронку;
- результаты на выходе;
- общую конверсию;
- конверсию между этапами;
- длину воронки;
- длину каждого этапа воронки.

Полученные данные дают возможность решить, где необходимо изменить, откорректировать, улучшить бизнес-процесс.

Хотим сразу предупредить вас о том, чтобы вы не впадали в другую крайность. Без CRM-системы для отдела продаж развиваться сложно. Но и приобретать слишком сложную CRM-систему для отдела продаж тоже бессмысленно, если в отрасли преобладает тип коротких сделок. К нему относятся сделки длиной до 3 дней. В этом случае CRM-система для отдела продаж с возможностью настройки воронок может оказаться для вас ненужной роскошью. Выбирайте продукт, который будет соответствовать реальным потребностям бизнеса. Такая CRM-система для отдела продаж должна максимально повышать эффективность для сделок из категории немедленных. Отложенный спрос в этом случае, скорее всего, просто отсутствует. А это значит, что если не продадите вы, то через 5 минут продаст кто-то другой.

Глобальные цели компании — повышение оборота и прибыли. Работа CRM должна способствовать получению нужных данных. Так, для анализа увеличения выручки необходимо получить информацию о:

- числе обращений;
- стоимости обращения;
- полученной выручке;
- конверсии в воронке по новым клиентам;
- количественных показателях активности менеджеров.

Для контроля за прибылью нужно извлекать данные о:

- числе заявок по сегментам;
- конверсии по сегментам;
- рентабельности по сегментам;
- стоимости покупки;
- эффективности разных каналов;

- *плане/факте по марже в разрезе менеджеров.*

На основании этой информации разрабатываются алгоритмы, скрипты и программы лояльности по выгодным сегментам, принимается решение об отказе от убыточных.

Кроме того, в настройках сервиса нужно заложить «умение» оценивать сегменты по рентабельности, по величине прежних сделок с клиентов и на этих данных расставлять приоритеты.

По материалам www.blog.oy-li.ru

компании. Не будут случаться недоразумения в отношении того, что клиент уже проходил какую-то услугу, а ему пытаются продать ее дважды, или возникают вопросы «*Что бы продать сегодня?*» Будет четкая конкретная цель, которая выстраивается благодаря программе, в которую своевременно заносится вся необходимая информация и переносятся клиенты по воронке.

Более того, продавцы не смогут перекидывать друг на друга несдержанные обещания, поскольку в программе указан ответственный за сделку, когда она создается. Руководитель может отследить.

CRM-автоматизация процесса продаж, что делает возможным контроль всех этапов сделки. Информация о статусе заказа доступна в режиме реального времени. CRM позволяет оптимизировать документооборот по сделкам, планировать задачи, обеспечивает быстрый обмен информацией между сотрудниками компании и клиентами. Все это позволит сдерживать свои обещания и не терять клиентов и их лояльность к вашей компании.

Итак, подведем итог, какие же функции выполняет CRM и для каких компаний она подойдет?

Функции, выполняемые CRM-системами, включают в себя как техническую, так и административную организацию работы компании. Очень часто компании дума-

ют, что сделка в CRM заканчивается после оплаты, тем самым упускают тот факт, что сделка заканчивается только после подписания закрывающих документов, которые с легкостью можно сгенерировать через CRM-систему — делается это в два клика. Администратор, как и руководитель отдела продаж, может с легкостью проверить, до конца ли завершена сделка, так как каждая генерация документа отображается в карточке клиента. При утере они сохраняются в облаке, откуда их можно достать и направить клиенту повторно. Таким образом, CRM может вам гарантировать и безопасность сделки, и в случае возникновения недопонимания проверка определит, формировал ли продавец документы или же завершил сделку после оплаты (что неверно). Если продавец не формировал, то администратор может поставить ему задачу и отследить ее выполнение, не допуская возникновения просроченных задач.

В настоящее время на рынке представлен очень большой выбор CRM-систем. По нашему опыту работы могу сказать, что стоит тщательнее изучать платформы перед выбором, поскольку переход с одной на другую занимает определенное время и у каждой системы свои настройки, длительный процесс загрузки баз и так далее, но все затраченное время окупается сполна

в дальнейшей работе, и это факт. Когда есть автоматизированные процессы, остается время на разработку дальнейшей стратегии работы как рядовых сотрудников, так и руководства. С каждой системы можно вывести необходимую вам статистику: количество звонков, количество совершенных и закрытых сделок и т. д. Соответственно, корректировка этих статистик дает возможность роста дохода, поскольку, когда знаешь, в чем заключается проблема, знаешь, как ее уладить. Весь процесс проходит автоматизированно, и вы можете не полагаться на слова вашего продавца о том, что он делает ВСЕ, но сделка не завершается. Вы опираетесь на статистику, на факты, на конкретные числовые показатели, которые вы можете также дать посмотреть ему, тогда аргументов в подтверждение его слов «я сделал все» станет намного меньше.

Сейчас очень много данных по разным системам, существует много статей, много видеопрезентаций, иными словами, выбор CRM-системы огромный.

В заключение хотелось бы добавить: не бойтесь внедрять в деятельность компании что-то новое, не стоит бояться и возможного возникновения противоречий у сотрудников. Ваша задача, как руководителя, сделать налаженное, автоматизированное производство, которое будет давать вам довольных клиентов и хороший доход, а задача сотрудников — производить продукт на своем посту.

Те, кто действительно производит, будут только рады автоматизации некоторых процессов, а те, кто боится быть подловленным на недостаточном количестве действий и отсутствии продукта на своем по-

ФУНКЦИИ, ВЫПОЛНЯЕМЫЕ CRM-СИСТЕМАМИ, ВКЛЮЧАЮТ В СЕБЯ КАК ТЕХНИЧЕСКУЮ, ТАК И АДМИНИСТРАТИВНУЮ ОРГАНИЗАЦИЮ РАБОТЫ КОМПАНИИ.

сту, конечно, будут сопротивляться и утверждать, что это не нужно. Таких сотрудников не стоит удерживать и уговаривать. Вы должны ценить свое время. И если вы хотите увеличить свой доход и автоматизировать процессы для появления времени у продавца, за которое он сможет произвести большее количество сделок, тогда внедряйте.

А наша компания сможет вам помочь в работе как раз с сотрудниками, которые не склонны поддерживать вас во внедрении и реализации новых идей. «Время не ждет» — название нашей компании, а также призыв к действию для наших клиентов.

CRM – ПРОЗРАЧНАЯ СИСТЕМА КОНТРОЛЯ РАБОТЫ С КЛИЕНТОМ НА КАЖДОМ ЭТАПЕ?



СЕРГЕЙ ГУСЕВ,

*руководитель CRM-практики
WaveAccess*

Разумеется, если система внедряется в компании впервые, сотрудники будут испытывать определенный стресс и страхи: «неужели мне не доверяют?», «не слишком ли сложный там интерфейс?», «надежно ли хранить в таком формате данные о клиенте?», «вдруг у меня уведут клиента?» и др.

Прежде всего, руководителю необходимо ответить на эти вопросы для себя и для подчиненных и донести до персонала ключевую идею: CRM — это в первую очередь идеология бизнеса. Это не столько инструмент контроля над сотрудни-

ками, сколько решение, призванное вывести работу отдела и компании на качественно новый уровень, оптимизировать процессы, сделав их в том числе максимально прозрачными для самих же сотрудников.

CRM-система — инструмент, который позволяет эффективно анализировать имеющиеся данные и грамотно ими управлять. А данные сегодня — это главный актив и основной драйвер развития бизнеса, и умение работать с данными — ключевая компетенция специалистов, которую необходимо совершенствовать. Для эффективного использования CRM в компании данные в системе должны появляться максимально своевременно и, соответственно, должны быть всегда актуальными и релевантными. И хотя сами CRM-решения предлагают удобный интерфейс для работы, сам вопрос мотивации сотрудников компании на заведение в системе данных остается открытым.

Один из важнейших этапов при работе с CRM-решениями — комплексное обучение сотрудников работе с системой. Если не уделить этому элементу должного внимания, то внедрение решения может превратиться в крайне драматичную историю. Конечно, важно понимать, что обучение требует и временных, и определенных интеллектуальных

затрат. И самому руководителю отдела продаж потребуется время для адаптации к новому формату работы, не все управленцы к этому готовы.

В бизнесе давно распространен подход геймификации различных процессов, который превращает работу сотрудников в некую игру, что способствует достижению более высоких результатов. Сотрудники зачастую психологически стремятся уклониться от скучных рутинных обязанностей, нужно лишь внести соревновательный элемент. Подобную концепцию можно использовать и в работе с CRM-системой. Современные решения оснащены дополнительными инструментами, которые мотивируют сотрудников создавать и обновлять учетные записи в CRM, делать это своевременно и максимально корректно. Подобные инструменты позволяют легко и точно измерить уровень использования продукта пользователями и, что еще важнее, повысить его, организовав соревнование между отдельными пользователями или командами. Так, наша компания WaveAccess предлагает приложение CRM Gamification Tool, которое начисляет пользователям баллы за операции, совершенные ими в CRM. За заведение информации о потенциальном клиенте, о сделках с ним и о любых действиях, связан-

CRM-СИСТЕМА – ИНСТРУМЕНТ, КОТОРЫЙ
ПОЗВОЛЯЕТ ЭФФЕКТИВНО АНАЛИЗИРОВАТЬ
ИМЕЮЩИЕСЯ ДАННЫЕ И ГРАМОТНО ИМИ
УПРАВЛЯТЬ.

ОДИН ИЗ ВАЖНЕЙШИХ ЭТАПОВ ПРИ РАБОТЕ
С CRM-РЕШЕНИЯМИ – КОМПЛЕКСНОЕ ОБУЧЕНИЕ
СОТРУДНИКОВ РАБОТЕ С СИСТЕМОЙ.

КОМУ НУЖНЫ CRM-СИСТЕМЫ?

Прежде чем выбирать CRM-систему, нужно понять, нужна ли она в принципе вашему бизнесу. Часто бывает так, что кто-то рассказал владельцу бизнеса о существовании подобных систем или продавцы программного обеспечения пытаются навязать свой продукт. А на самом деле — нужна ли эта система вам?

CRM-системы необходимы любому бизнесу, который работает напрямую с клиентами и стремится расширять число покупателей.

Так, если в работе бизнеса важны входящие звонки или запросы (лиды) от новых клиентов, если бизнес прилагает какие-то усилия для получения и удержания новых клиентов, то CRM-система необходима.

Например, интернет-магазин, оптовая компания или салон красоты не смогут эффективно работать без внимательного отношения к лидам (входящим запросам и звонкам). Ведь в каждом из этих видов бизнеса очень важно, чтобы все заказы были выполнены, покупатели товаров и услуг остались довольны, а лояльность клиентов повышалась.

С другой стороны, если ваш бизнес не заинтересован в увеличении числа клиентов на данном этапе развития, если лояльность постоянных покупателей основана на долгосрочных договорах, а все контракты с новыми покупателями основаны на личных встречах, даже самая лучшая CRM-система не даст ничего.

Например, розничный магазин не будет использовать CRM-систему в своей работе, так как контакты покупателей невозможно зафиксировать. Здесь лояльность клиента основана на качестве продукции и качестве обслуживания, то есть на личном контакте с продавцом. Также CRM-система ничем не поможет в случае, если компания заключила длительные контракты на поставку товара в сеть магазинов, мощностей поставщика едва хватает на то, чтобы выполнять заказы этой торговой сети и всех это положение вещей устраивает.

Но если вы развиваете свой бизнес, если вы вкладываете средства в рекламу, прилагаете другие усилия для того, чтобы привлечь и удержать покупателей, то CRM-система станет прекрасным помощником в вашей работе.

Для чего клиенту нужна CRM-система? Что это такое, бизнесмен может знать и сам. Но при этом очень часто представители малого и среднего бизнеса не понимают, зачем им это нужно. Ведь количество клиентов относительно невелико, отдел продаж также в компаниях такого уровня состоит всего из нескольких человек. И кажется, что даже без CRM-системы проконтролировать работу с покупателями проще простого. На самом деле это не так. Очень быстро после внедрения автоматизированной системы выявляется

огромное число недочетов, а качество работы отдела продаж вырастает в разы.

CRM нужна для того, чтобы:

1. Не потерять потенциального клиента, не пропустить ни одного входящего звонка и запроса. В малом и среднем бизнесе в нашей стране конкуренция очень высокая. Компании прилагают значительные усилия для того, чтобы привлечь клиентов, чтобы на них обратили внимание. По сравнению с другими затратами на привлечение клиентов выделяется значительный бюджет. И очень важно, чтобы все эти средства и усилия не пропали даром. Автоматизированные системы позволяют получить уверенность, что именно так и будет работать отдел продаж. Вы получите фиксацию каждого входящего звонка, каждого запроса, каждого лида.
2. Контроль работы сотрудников и стандартизация работы с клиентами. Без общей стандартизированной CRM-системы каждый сотрудник работает так, как он привык. Кто-то ведет учет в электронных таблицах, кто-то — в записной книжке или ежедневнике, кто-то не ведет учет вообще, ориентируется исключительно на отчеты из IC или на собственную память. Контакты также происходят достаточно хаотично. Письма клиентам могут отправляться как с корпоративного, так и с личного почтового ящика, звонки — совершаться с любого удобного телефона, контроль качества работы невозможен. CRM-система почти полностью решает эту проблему. Информация обо всех входящих и исходящих контактах будет находиться в одном хранилище, откуда ее можно в любой момент извлечь.
3. Накапливается статистическая база, что также очень важно для успешного развития любого бизнеса. Благодаря использованию CRM-системы вся рабочая информация собирается в одной общей базе в стандартизированном виде. В результате руководитель может анализировать статистику работы, составлять различные отчеты (многие из которых уже в готовом виде присутствуют в CRM-системах), то есть анализировать работу и планировать последующую работу более осознанно.
4. Готовые решения, от которых можно отталкиваться в построении собственной системы работы. Каждая CRM-система — это воплощение видения разработчиков того, как нужно работать с клиентом. В ней заложено множество готовых инструментов, которые позволяют перевести работу на качественно новый уровень. Например, интеграция CRM-системы с телефонией позволяет фиксировать все звонки, запоминать все новые контакты и анализировать качество работы отдела продаж с лидами. В малом и среднем бизнесе работу с кли-

ентами направляет чаще всего непосредственно руководитель (владелец) бизнеса. У него нет экспертов, а часто нет и наработок по организации работы с клиентами. Руководителю не на что опираться в этом вопросе, а потому и отдел продаж часто работает далеко не лучшим образом. Внедрение CRM-системы позволяет получить не только инструмент, но и помощь, взгляд разработчиков на то, как должен работать отдел продаж. В свою очередь, при разработке CRM-системы обычно опираются на лучшие практики, на экспертов в вопросах работы с клиентами. А потому если вы будете активно использовать предоставляемые CRM-системой инструменты, то и работа вашего отдела продаж также будет оптимизироваться. Различные инструменты системы сами подсказывают, какие шаги стоит сделать в процессе оптимизации работы с клиентами.

Кроме того, пользователь CRM-системы получит множество других полезных вещей, большинство из которых зависит от выбранной системы. Но эти четыре базовые вещи я поясню всегда, потому что они очень важны для малого и среднего бизнеса, а также, потому что их предоставляет любая из существующих CRM-систем.

При выборе CRM-системы самое главное — это убедиться в наличии всех функций, которые вы хотели бы видеть в процессе работы. Так, если для вас очень важ-

ными являются входящие звонки, нужно убедиться, что выбранная CRM-система поддерживает интеграцию с телефонией. А если вы получаете большую часть лидов через сайт, то одним из основных критериев будет возможность интеграции CRM-системы с вашей CMS.

В остальном многое зависит от ваших вкусов, а также от рекомендаций, которые вам дает ваш специалист. В принципе, если специалист, который будет заниматься внедрением CRM-системы, предлагает вам определенный программный продукт, то, при условии, что в этой системе реализованы необходимые вам функции, и вас устраивает стоимость продукта, имеет смысл согласиться с его мнением. Обычно специалисты советуют тот продукт, который они хорошо знают, что, несомненно, будет плюсом на этапе внедрения.

Изучить CRM-систему на основе роликов и тестового доступа довольно сложно, в любой системе есть множество нюансов, которые вы будете узнавать в процессе работы с системой. Но есть некоторые принципиальные моменты, которые помогут вам сделать правильный выбор.

Итак, главное — это само принципиальное решение внедрить CRM-систему. Далее, если у вас есть какие-то предпочтения, вы увидели систему, которая вам по какой-то причине понравилась, внедряйте ее. Во всех остальных случаях лучше всего опираться на мнение специалиста.

По материалам www.habrahabr.ru

ных с клиентом, пользователь получает очки. Правила начисления баллов настраиваются под требования заказчика через административный интерфейс. Решение включает встроенные информационные панели, которые отображают, сколько очков по ключевым операциям заработал каждый сотрудник, команда или даже вся компания. Данный подход позволяет выявить и наглядно отобразить тренд использования CRM в компании. Если тренд негативный, то есть возможность провести анализ и выявить, какие части системы стали использоваться менее активно и какие сотрудники стали работать с CRM меньше. На основании анализа возможно провести корректирующие действия, выполнить возможную донастройку CRM и измерить эффект от изменений.

Чтобы получить максимальный эффект от использования системы управления отношениями с кли-

ентами, при внедрении CRM-решения важно помнить о необходимости интегрировать его с уже существующими бизнес-приложениями и сервисами в компании: ERP, финансовыми системами, сайтом, телефонией и др. Причем осуществлять синхронизацию желательнее на этапе проектирования. Объединение CRM с другими сервисами поможет получить полноценное решение, в котором коммуникации с клиентами эффективно внедрены в ключевые бизнес-процессы организации.



МАРИНА ГРИГОРЯН,

SSB

На данный вопрос, все могут ответить очень по-разному. Не только да или нет, а с дополнительными

АВТОМАТИЗИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПРОДАЖ
СНИЖАЕТ ЗАВИСИМОСТЬ ОТ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО
ФАКТОРА.

ВНЕДРЕНИЕ CRM-СИСТЕМЫ

Решили внедрить CRM в отделе продаж? Что ж, теперь есть шанс, что этот департамент будет работать как часы. Но для этого надо предварительно провести комплекс мероприятий по оптимизации работы отдела.

Эффект в виде увеличения продаж будет только в том случае, если в компании уже существует отработанная технология продаж. В противном случае автоматизация продаж регламентирует «броуновское движение».

Если вы хотите получить те результаты, которые ожидается от внедрения CRM, необходимо «подготовить почву», чтобы система CRM прижилась — оптимизировать работу отдела продаж. Комплекс мероприятий по оптимизации работы отдела продаж проходит в несколько этапов.

I ЭТАП: ДИАГНОСТИКА СИСТЕМЫ ПРОДАЖ

Цель этапа: понять, насколько организация работы менеджеров по продажам и методы их работы соответствуют стратегии компании. Получить ответ на вопрос: «Целесообразна ли автоматизация отдела продаж?».

На данном этапе проводятся глубинные интервью с собственником бизнеса, руководителем отдела продаж, менеджерами по продажам, а также с клиентами.

В ходе общения с собственником бизнеса становится понятно, существует ли «стратегия войны» и система целей в виде «дерева целей», какой она должна быть, если ее пока еще нет.

CRM-система — это оружие, которое поможет победить в конкурентной борьбе только в том случае, если у высшего руководства есть четкое видение будущего желаемого состояния компании и «пошаговое» представление, каким образом можно перейти в это состояние.

Как и любое оружие, CRM-система может «пристрелить» тех, кто не умеет с ней обращаться. Важен не только сам факт наличия стратегии и «дерева целей», но и готовность со стороны персонала следовать этим целям на всех уровнях управления.

Стратегия и цели отдела продаж должны быть хорошо известны руководителю отдела продаж, который должен донести стратегию и то, как ее реализовать, до торгового персонала. Важную роль здесь играет и позиция руководителя отдела продаж, его авторитет в коллективе. Опыт показывает, что часто позиция руководителей отделов продаж слабая. Как правило, это связано с несовершенством инструментов контроля работы менеджеров по продажам.

Интервью с менеджерами по продажам позволяет выявить их «боевые навыки» и проверить «боевой дух», так как на результативность их работы влияет и про-

фессионализм, и личная мотивация, удовлетворенность системой материального вознаграждения.

Независимый взгляд эксперта необходим и в отношении «поля битвы» — клиентов. Интервью с клиентами поможет составить «независимый портрет компании» с точки зрения клиента и сопоставить его с тем образом, который сложился у собственника бизнеса. Интервью с клиентом позволяет также увидеть направления улучшения продукта и модели продаж, оценить потенциал развития рынка, понять, насколько можно увеличить продажи. На данном этапе собственник бизнеса получает «фотографию» работы отдела продаж, которая поможет понять, насколько хорошо торговый персонал исполняет свои обязанности: кто действительно работает, а кто получает зарплату просто так, почему и на каких этапах происходит потеря клиентов.

II ЭТАП: ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ

На этапе формирования стратегии собственник бизнеса совместно с консультантом разрабатывают новую или корректируют существующую стратегию «ведения боевых действий», «вооружают» менеджеров тактическими приемами.

На данном этапе происходит распределение зон ответственности между собственником бизнеса, руководителем отдела продаж, менеджерами по продажам, консультантом.

Консультант проводит совещания, тренинги для определения портрета клиента, уточнения продукта, модели продаж. Портрет клиента необходим для четкого понимания (как на стратегическом уровне, так и на уровне менеджеров по продажам), кто является клиентом, а кто им не является. Портрет клиента создает единый «образ клиента» для каждого сотрудника компании.

Но не только «единый образ клиента» нужен для работы отдела продаж. Важно, чтобы каждый сотрудник отдела продаж, руководитель отдела продаж, владелец бизнеса понимали, в чем суть и уникальность их товара, чем их товар отличается от конкурентов.

На этапе формирования стратегии проводятся тренинги для менеджеров по продажам, чтобы выработать сценарий действий для каждого этапа продаж. По результатам проведенных тренингов пишется «корпоративная книга продаж» — корпоративный стандарт коммуникации с клиентом, обязательный к исполнению всеми сотрудниками отдела продаж.

«Корпоративная книга продаж» дополняется регламентами с указанием ежедневного количества визитов, звонков, сделок для каждого менеджера. Разработанный коммуникативный сценарий для каждого действия менеджеров по продажам «оттачивается» на тренингах.

В результате проведенных работ собственник бизнеса получает технологическую карту продаж, содержащую точную информацию о бизнес-процессах, лицах, ответственных за каждое действие, результатах их действий.

III ЭТАП: ПОСТТРЕНИНГ

Этап посттренинга предполагает организацию работы отдела продаж согласно Корпоративной книге продаж и регламентам. На этом этапе необходима ежедневная постановка задач менеджерам по продажам и ежедневный контроль выполненных задач.

Для вашего отдела продаж определена понятная система действий, выполняемая менеджером по продажам, гарантированно приведет к успешной продаже. Единственный вопрос: «Каким образом сделать так, чтобы менеджер по продажам стал работать по новой, а не по привычной лично ему схеме?»

Зафиксированный на бумаге алгоритм работы отдела продаж окажется действенным до тех пор, пока его выполнение будет тщательно контролироваться руководством. Возможно, это продлится неделю, две или даже месяц. При отсутствии со стороны коммерческого или генерального директора глубокого погружения во все процессы продаж и постоянного наблюдения за работой менеджеров какие-то действия по продаже постепенно начнут забываться, игнорироваться или теряться.

Подобной ситуации можно избежать, зафиксировав алгоритм продаж в информационной системе. Разработанная последовательность действий зашивается в программном продукте, что обеспечивает стабильность ее исполнения.

Помощником по выполнению текущих задач для менеджера по продажам и инструментом контроля и анализа для руководителя отдела продаж может стать автоматизированная CRM-система. Система, с одной стороны, подсказывает менеджеру, какой нужно сделать следующий шаг в соответствии с утвержденной последовательностью действий, предоставляя всю необходимую для данного этапа информацию. С другой стороны, обеспечивает руководителю полный контроль над отделом продаж, давая возможность отслеживать все работы, выполняемые менеджерами. При этом осуществляется не только оценка количества совершенных менеджерами действий, но и корректность их выполнения.

Другим положительным моментом является то, что автоматизированная система продаж снижает зависимость от человеческого фактора. Менеджер по продажам может уйти в отпуск, взять больничный или сменить работу, но при этом вся информация, которой он владел, остается в системе. Причем сохраняются не только сведения по базе клиентов, но также все сце-

нарии взаимодействия между клиентом и компанией. В случае ухода менеджера, руководителю не нужно выискивать информацию, на чем же закончилось взаимодействие с клиентом. Руководитель всегда в курсе событий.

В современных CRM предусмотрены удобные инструменты работы на уровне менеджера и руководителя.

У каждого менеджера есть рабочий стол — календарь задач пользователя. Календарь задач содержит информацию о действиях, которые менеджер должен выполнить в текущий момент, с возможностью различных фильтров: задачи на сегодня, задачи на будущее, просроченные задачи. Задачи ставятся автоматически системой по ходу выполнения процесса продаж. Выполняя одну задачу, менеджер неизбежно переходит на стадию выполнения следующей до тех пор, пока бизнес-процесс продажи не будет завершен. При этом в системе заложены различные варианты развития событий: бизнес-процесс продаж может иметь как успешное завершение, так и неуспешное завершение.

В системе зашивается алгоритм процесса продаж, закладывается скрипт, где содержится информация об этапах выполнения процесса. Например, процесс продаж состоит из следующих шагов: холодный звонок, выявление потребностей, потом подготовка и презентация коммерческого предложения, работа с возражениями, обсуждение договора и т. д. Каждый шаг прописан как последовательность действий скрипта. Скрипт — это сценарий, содержащий набор инструкций. Вносит изменения в последовательность действий, а также содержание самой схемы эпизодов может руководитель отдела. Менеджер, находясь на той или иной стадии продаж, может оперативно получать необходимую для выполнения задачи информацию. В течение дня менеджер выполняет самые разнообразные задачи по разным этапам работы с разными клиентами по разным бизнес-процессам продаж. При обращении к скриптам сотрудник видит алгоритм действий, который необходимо выполнить для достижения поставленной цели, соответственно, не надо тратить много времени на поиски необходимой сопутствующей информации. Таким образом повышается быстрота и эффективность работы менеджера.

У руководителя есть, во-первых, монитор руководителя, на котором он видит, какие задачи исполняют все пользователи CRM. Во-вторых, для руководителя предусмотрена возможность настраивать разные процессы. Система позволяет создавать любые отчеты по нужным показателям. В том числе, например, отчет по отклонениям.

В момент моделирования процесса в CRM владелец процесса может указать ключевые чек-поинты (точки контроля). Например, если просрочена дата подготовки коммерческого предложения, в системе возможно

настроить формирование соответствующего события. Это может быть уведомление для руководителя продаж в виде сообщения в окне программы или письма по почте. Руководитель информируется обо всех отклонениях от стандартного прохождения бизнес-процесса продаж и может оперативно принимать по ним решения. Таким образом достигается оперативность управления продажами.

Руководитель отдела продаж имеет богатый инструментарий для анализа статистики по продажам. Одним из наиболее популярных отчетов является «воронка продаж». Из этого отчета руководитель получает сведения, как в целом происходит процесс продажи и как осуществляется процесс конвертации клиентов из одной стадии в другую. Анализ подобных показателей происходит как в разрезе работы отдельных менеджеров, так и разных продуктов или регионов. Все аналитики, которые необходимы для анализа процесса продаж, настраиваются в пользовательском режиме. Привлечение программистов необходимо только при разработке сложных процедур создания новых объектов либо трансформации данных.

IV ЭТАП: УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ

На заключительном этапе происходит завершение процесса внедрения CRM, корректировка системы материального вознаграждения, принципов подбора персонала.

Разработанная и внедренная технология продаж позволяет набирать сотрудников в отдел продаж без опыта работы. При этом продажи могут вырасти, так как даже «новички» смогут быстро ориентироваться в своих задачах, действиях и их результатах.

Материальное вознаграждение менеджеров основано на анализе «воронки продаж», оценке стоимости каждого действия менеджера по продажам: получение контакта, звонок, встреча, заключение сделки. Такая система материального вознаграждения, интегрированная в CRM, позволит в дальнейшем выявить неэффективность действий и бездействие менеджеров по продажам, также избежать переплат в их материальном вознаграждении.

В долгосрочной перспективе произойдет увеличение объема продаж за счет более качественного выявления потребностей клиентов и своевременного их удовлетворения, а также за счет повышения эффективности работы отдела продаж.

Автоматизируя продажи с помощью CRM, вы получаете не только «автомобиль» в виде рабочей модели продаж, но и «топливо», которое приведет вашу «машину продаж» в движение – систему мотивации торгового персонала. Теперь вы сможете точно оценить вклад каждого сотрудника в получение финансового результата.

По материалам www.edumarket.ru

вопросами и оговорками. От чего все это зависит? Рассмотрим три варианта.

Первый вариант – прозрачность на каждом этапе. Это возможно в том случае, если у компании каждый бизнес-процесс проходит через CRM и фиксируется каждый этап. То есть невозможно, чтобы сотрудник пропустил, не заполнил, не отметил, не откорректировал и т. д. какой-то процесс, который отображается в данной системе. Это возможно в том случае, если сотрудник выполняет свою работу только в одной системе или если в нескольких,

но они взаимосвязаны и невозможно утекать информации.

Например:

1. Идет входящий звонок клиентом в компанию, сразу открывается окно, в котором нужно отметить прием звонка, где фиксируется время (в течение какого времени ответил сотрудник на звонок). В течение всего телефонного разговора отмечаются какие-то данные, заполняется информация по клиенту и т. д., согласно потребностям и прописанной программе у данной системы. Затем завершается зво-

нок, время продолжительности тоже фиксируется и дальше этот звонок переходит, к примеру, в статус заявки, в статус спама, в статус обработки, в статус обработки менеджером и т. д. Варианций может быть множество.

2. Входящие письма дублируются в CRM. И идет такой же бизнес-процесс согласно правилам обработки и программы у компании.
3. Выставление счетов, договоров, коммерческих предложений – все происходит через систему.
4. Ограничение по возможностям корректировок, удалений и т. д. То есть у каждого сотрудника должны быть определенные права в доступе данной программы.
5. Компания может настроить отчетность для клиента на почту или смс-уведомления, этап или статус его заказа, обработки и т. д. Что позволяет видеть этапы не только сотрудникам, ру-

РАЗРАБОТАННАЯ И ВНЕДРЕННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ПРОДАЖ ПОЗВОЛЯЕТ НАБИРАТЬ СОТРУДНИКОВ В ОТДЕЛ ПРОДАЖ БЕЗ ОПЫТА РАБОТЫ.

СОВРЕМЕННАЯ CRM-СИСТЕМА – БОЛЬШЕ ЧЕМ ИНСТРУМЕНТ ВЕДЕНИЯ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ.

ководителю, но и клиенту в том числе. Что тоже может позволить понять, была вовремя доставка, отправка товара или было предоставление услуги. Так как если клиент получит сообщение, что доставка будет сегодня с 14 до 16 часов, а доставки не было, клиент обязательно позвонит. Нет возможностей бесконтрольности бизнес-процесса, что большой плюс.

Если будут учитываться все нюансы, то можно сказать, что CRM – прозрачная работа с клиентами.

Второй вариант – частично прозрачна, то есть есть какие-то бизнес-процессы, которые не прописаны в программе, не фигурируют и отсутствуют в принципе как бизнес-процесс, поэтому его не возможно никак контролировать. В связи с этим мы можем считать систему прозрачной частично, так как сотрудник делает все от него зависимое, но в то же время он может слукавить, так как нет прописанного бизнес-процесса и контроля в данной системе, есть возможность что-то опустить, недоработать или в принципе не внести.

Третий вариант – хаотично. Здесь уже просто компания вроде как решила внедрить в компанию CRM, но от отсутствия времени или возможностей делает это настолько кусками, блоками или вообще, как вариант, просто для удобства базы данных клиентов или только для прослушки разговоров с клиентами. И хаотичность заключается в том, что нет вообще никаких бизнес-процессов. Нет прописанных программ под компанию, соответственно, это вроде как и есть CRM, и в то же время нет.

CRM – прозрачная система контроля работы с клиентом на каждом этапе, если работать с ней правильно, если в компании грамотно организованы и прописаны бизнес-процессы.



ТАТЬЯНА МАЛЯВИНА,

*коммерческий директор
ООО «Хок Хаус Интегрэйшн»
(автоматизация бизнес-процессов
на платформе собственной разработки
AMBER <http://amber-soft.ru>)*

Современная CRM-система – больше чем инструмент ведения клиентской базы, плана маркетинговых мероприятий, протокола коммуникаций и учета сделок с клиентами. Это инструмент, позволяющий организовать четкое ведение бизнес-процессов предприятия – от обработки обращений до отгрузки продукции и послепродажного сопровождения клиентов. При выстраивании в компании процесса продаж очень

важно разделить на этапы последовательность действий менеджера, направленных на заключение сделки. Именно CRM-система помогает руководителю контролировать каждый этап сделки, обнаруживать слабые места в продажах и в действиях конкретных сотрудников. Давайте посмотрим, каким образом обеспечивается эта прозрачность.

При грамотном внедрении CRM в системе агрегируются обращения со всех маркетинговых каналов: сайт, лендинг, телефонные звонки, письма, обращения из социальных сетей. В системе всегда можно проследить, что произошло с запросом после его поступления:

- Кого назначили ответственным?
- Как ответственный отработал запрос?
- Что он сказал клиенту во время разговора?
- Какое коммерческое предложение отправил?
- Как клиент на него отреагировал?
- Был выставлен счет?
- Поступила ли оплата?

Ведение сделок в современных CRM-системах осуществляется в рамках формализованного бизнес-процесса – типичной последовательности этапов, соответствующей регламенту проведения сделок в вашей компании (например, от запроса клиента до отгрузки товара и послепродажного сопровождения клиента). Например, в AMBER CRM предусмотрен так называемый эталонный процесс первичной или повторной продажи – повторяющаяся последовательность задач по каждой сделке, у каждой из которых есть ответственный сотрудник и срок исполнения. Задача, соответствующая очередному этапу, ставит-

CRM-СИСТЕМА – ЭТО ИНСТРУМЕНТ, БЕЗ КОТОРОГО В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ПРОСТО НЕВОЗМОЖНО КАЧЕСТВЕННО РЕШИТЬ ЗАДАЧУ УВЕЛИЧЕНИЯ ПРОДАЖ.

А НУЖНА ЛИ ВАМ CRM-СИСТЕМА

Если вы хотите, чтобы клиенты возвращались к вам снова, чтобы основную часть времени ваши сотрудники занимались именно продажами, необходимо внедрять CRM-систему. В ней есть все удобные инструменты для выполнения рутинных работ, как то: ведение клиентской базы, истории взаимоотношений с клиентами, быстрое оформление всех необходимых документов через учетную систему, организация и планирование работы с клиентами, удобная рассылка рекламных материалов клиентам, отчетность по результатам работы.

Ключевыми факторами для внедрения CRM-стратегии в компании можно выделить следующее:

- наличие единой информационной системы, в которой хранится вся информация обо всех клиентах и контактах с ними. Все данные накапливаются и становятся доступными для просмотра, печати и анализа, а не являются чем-то уникальным в голове или блокноте неуловимого сотрудника;
- возможность просмотра в режиме онлайн планов и факта деятельности по каждому сотруднику и каждому клиенту, а не выслушивание колоритных рассказов «способных» подчиненных о тяготах их труда;
- учетная система — даже в минимальном варианте — упрощает множество рутинных операций, хранит историю этих операций, и на основании этой истории мы получаем возможность формирования различных аналитических отчетов;
- в случае ухода из компании сотрудника, вся информация о его клиентах и работе с ними, истории взаимоотношений остается в компании. Наличие CRM-системы является реализацией желания собственника получения прозрачной информации и возможности максимального ограждения своего бизнеса от «человеческого фактора».

Вы спросите, а почему нельзя использовать Microsoft Office вместо профессиональных программ CRM? В принципе, можно, ничего нет невозможного для нашего пытливого славянского ума, но эти программы не предназначены непосредственно для решения задач сбыта, поэтому сначала нужно будет недурно потрудиться в специфических придумках, а потом, преодолевая ряд неудобств, начать пользоваться.

Вы спросите: а почему нельзя использовать просто учетную систему? Основная причина в том, что учетная система фиксирует свершившийся факт, например, факт отгрузки товара или поступления денег, в ее основе зашиты сухие цифры и документы. А в CRM-системе главным является клиент, а также процесс построения отношений нашей компании с клиентом в преддверии наших будущих отношений. Имея только одну учетную систему, нельзя сказать, сколько было

совершено звонков, встреч, какие были подписаны документы, кто визировал, сколько мы времени и ресурсов потратили для того, что бы в итоге совершить данную отгрузку товара. Поэтому на базе данных учетной системы мы можем сделать некорректную оценку потенциала клиента. Например, если клиент покупает у нас мало, то это неинтересный клиент, но он может покупать много у наших конкурентов и на самом деле быть нашим потенциальным VIP-клиентом! Из этого следует, что существует необходимость учета не только объема продаж, но и потребительского потенциала клиента. Таких критериев может быть множество, и их учет и обработка позволят более гибко выстраивать процесс продаж. А ведь все это тоже относится к функционалу, например, все той же IC: CRM ПРОФ.

Что полезного и нужного я беру для себя, как пользователь CRM-системы

Этот вопрос я разобью на две составляющих:

1. Что полезного и нужного я беру для себя, как пользователь CRM-системы, в качестве директора компании.

В решении вопроса об увеличении прибыльности компании есть только два основных пути — это увеличение продаж и уменьшение расходов компании.

CRM-система — это инструмент, без которого в современных условиях просто невозможно качественно решить задачу увеличения продаж. Только при автоматизированной CRM-системе можно сформировать воронку продаж, определить слабые места в работе отдела продаж с клиентами. Например, при каких обстоятельствах «срываются» сделки чаще всего, анализировать данные ситуации и, руководствуясь конкретными данными, усовершенствовать работу отдела продаж. При отсутствии отчетов, где отражаются все шаги в работе с клиентом, решения принимаются на основании субъективного мнения сотрудника отдела продаж и могут быть опрометчивыми. Потом всегда можно провести сегментацию клиентов и сосредоточить усилия, к примеру, только на перспективных/доходных.

Не последнее место в расходной части компании занимают расходы, связанные с маркетинговыми мероприятиями. Кто, когда и, самое главное, как сможет провести анализ эффективности данных расходов в ключе увеличения объема продаж или увеличения клиентской базы, или увеличения посещаемости сайта компании, когда отсутствуют система фиксации источников обращений и система аналитических отчетов для анализа ситуации?

Потом для себя я могу четко отметить, что только при внедренной CRM-системе у нас получилось оперировать не эмоциональным состоянием сотрудников, а четкими бизнес-процессами, основанными на цифрах, полученных на основе анализа. Это я к тому, что на самом деле у любого продавца уже есть своя «CRM-си-

стема». Обычно хранилище информации — это блокнот. Там записано, с кем он работает, описание контакта, план на неделю. А в голове он держит то, что он должен делать, маршрут, этапы продаж, другие бизнес-процессы. И, поверьте, управлять такой «CRM-системой» — очень непростой процесс, ведь «чужая душа — потемки».

Опять же, при наличии автоматизированной процессной системы можно сделать корректную оценку вклада отдельно взятого сотрудника. Ведь сотрудник может не справляться со своими задачами не только по причине некачественного выполнения своей работы, а просто в силу «перегруза» задачами.

На порядок снижаются трудозатраты по введению новых сотрудников в курс дела. Стандартизация процедур, наличие регламентов, базы знаний — все это способствует более оперативному погружению в контекст нового специалиста. Это как минимум экономит ресурсы по адаптации и обучению сотрудников. На сегодняшний день в общей массе людей, работающих в сфере продаж, уровень квалификации низок. Продавцами часто становятся люди без квалификации, наличие таковой зачастую даже не подразумевается, «дерганый» рынок труда продавцов позволяет всегда найти работу, так что особого повода обучаться у них нет. В любом случае, на вхождение сотрудника в курс дела тратятся время и деньги.

2. Что полезного и нужного я беру для себя, как пользователь CRM-системы, в качестве сотрудника отдела продаж компании.

Крайне удобная система планирования мероприятий на каждый день. В начале каждого рабочего дня всегда есть перед глазами четкий график задач, и в то же время можно рассмотреть календарь собственных мероприятий на любой интересующий период.

Количество клиентов, которые попадают в поле зрения, на порядок выше, чем это было при ручном ведении клиентской базы. Соответственно, чем больше пул клиентов — тем больше объемы продаж.

Есть возможность заниматься анализом взаимоотношений с клиентами на основании зафиксированных в базе событий спустя большое количество времени. Ничего не теряется из виду.

Благодаря удобной системе напоминаний снижается количество потерянных клиентов и четко заметно увеличение количества повторных продаж.

И напоследок, есть возможность всегда просмотреть объем продаж на любую текущую дату и, соответственно, можно в оперативном порядке подсчитать сумму зарплаты по отдельно взятому сотруднику (при условии, что оплата труда начисляется в виде процента от объема продаж).

По материалам www.abisoft.com

ся автоматически, по факту закрытия предыдущего этапа.

Например, после внесения в систему информации об обращении клиента автоматически ставится задача на подготовку коммерческого предложения. И так далее. Уведомление об открытии задачи направляется ответственному и контролирующим лицам (обычно руководителю). Ряд преднастроенных отчетов позволяют уполномоченным сотрудникам и руководителю компании в режиме реального времени:

- контролировать текущее состояние сделок на каждом этапе;
- видеть и анализировать актуальную воронку продаж в различных срезах: по компании в целом, по приоритетным направлениям, по подразделениям, по сотрудникам;
- оперативно реагировать на задержки выполнения задач сотрудниками;
- выявлять причины срыва сделок, отказов;

• строить прогнозы финансовых поступлений и затрат.

Если задачи по сделкам выполняются в нарушение регламентов компании, руководитель видит соответствующую информацию в отчете по просроченным задачам или в соответствующих оповещениях. Каждое предприятие, в большей или меньшей степени, сталкивается с потерей клиентов на каждом этапе сделки. Правильные отчеты дают возможность выявить причины таких потерь, чтобы руководитель мог принять меры для их устранения.

Например, рассматривая отчет по воронке продаж, руководитель

имеет возможность анализировать не только конверсию между этапами, то есть процент клиентов, перешедших на следующую стадию, но и длительность прохождения каждого этапа. Сроки предоставления консультации, подготовки коммерческих предложений, договоров, счетов однозначно влияют на положительный или отрицательный исход сделки. Предотвращение задержки ответа на запрос клиента значительно повысит вероятность успешного исхода сделки. Инструменты, которые мы перечислили, являются ключевыми в контроле над этапами сделки и входят в базовый

ПОСЛЕ ВНЕСЕНИЯ В СИСТЕМУ ИНФОРМАЦИИ
ОБ ОБРАЩЕНИИ КЛИЕНТА АВТОМАТИЧЕСКИ
СТАВИТСЯ ЗАДАЧА НА ПОДГОТОВКУ
КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ.

БЛАГОДАРИ ИСПОЛЬЗОВАНИЮ СИСТЕМЫ ВЫ ВСЕГДА БУДЕТЕ ЗНАТЬ О ЖЕЛАНИЯХ СВОИХ КЛИЕНТОВ.

функционал платформы AMBER CRM как основное средство повышения качества бизнес-процессов компании.



ОЛЕГ КУЗНЕЦОВ,

*ведущий консультант
АО «БДО Юникон Бизнес Соловнск»*

В настоящее время практически не осталось компаний, которые не используют информационные системы для ведения бизнеса. Одной из таких систем является система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). Она позволяет оптимизировать маркетинговую деятельность компании, увеличивать продажи, улучшать клиентский сервис, повышать лояльность клиентов. Система используется для хранения основных данных клиентов, сохранения полной истории взаимоотношения с ними, построения новых и оптимизации текущих

бизнес-процессов, последующего анализа результатов.

Однозначно можно сказать, что система CRM обеспечивает прозрачный контроль над любой стадией продаж. Система позволяет увидеть слабые места в цепочке продвижения и продажи вашей продукции. Поможет оптимизировать работу менеджеров продаж, сервисных менеджеров и других сотрудников, вовлеченных в процесс. Благодаря использованию системы вы всегда будете знать о желаниях своих клиентов. CRM-решения предлагают все крупнейшие разработчики ПО для системной интеграции — как зарубежные (SAP, Oracle, Microsoft), так и российские («Галактика»).

КАК ВЫБРАТЬ ПОДХОДЯЩУЮ?

1. Четко определите потребности вашего бизнеса и сформулируйте, что именно вы хотите получить от CRM-системы. В зависимости от требуемой функциональности можно выбирать как более дорогие полнофункциональные on-Premise системы, так и более дешевые облачные решения по подписке с урезанной, но достаточной для вас функциональностью.
2. Оцените текущий ИТ-ландшафт предприятия. Если в других бизнес-процессах (например, ERP,

управление закупками) вы используете ИТ-системы преимущественно одного поставщика, в первую очередь необходимо рассмотреть CRM-решение этого же поставщика. Так вы существенно сократите затраты на интеграцию новой системы в существующий ландшафт.

3. Выбирайте проверенных разработчиков: выбор из лидеров сегмента облегчит как само внедрение, так и последующее сопровождение — для проверенных решений на рынке наработана серьезная экспертиза и опыт внедрения, вам будет легче адаптировать систему к потребностям вашего бизнеса и найти квалифицированных специалистов для внедрения и поддержки.

ЧТО НУЖНО, ЧТОБЫ УСПЕШНО ВНЕДРИТЬ CRM?

1. Проработать бизнес-процессы системы продаж, чтобы каждый участник понимал, что и в какой момент нужно делать.
2. Определить набор функциональности, которая требуется для поддержки процессов продаж в вашей компании.
3. Сформировать регламент использования системы всеми участниками процессов продаж. Пользователи должны четко и однозначно понимать, как работать с системой и следовать правилам.
4. Полностью вовлечь в проект представителей бизнеса, которым предстоит работать с системой. Все запросы должны исходить именно от них, они должны определять, какой должна быть система. В идеале необходимо, чтобы компания-интегратор напрямую взаимодействовала с бизнес-пользователями внутри компании.
5. Проработать интерфейс будущей системы. Он должен быть лаконичным, понятным и удобным для пользователя любого уровня. Это позволит сократить

ПРОРАБОТАЙТЕ ИНТЕРФЕЙС БУДУЩЕЙ СИСТЕМЫ.
ОН ДОЛЖЕН БЫТЬ ЛАКОНИЧНЫМ, ПОНЯТНЫМ
И УДОБНЫМ ДЛЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ.

затраты на обучение и время на адаптацию пользователей.

Важно понимать, что CRM-система будет обрабатывать вложенные деньги только при максимальном ее наполнении данными. При соблюдении регламента использования системы участниками процессов продаж и своевременном занесении данных вы получите мощнейший и прозрачный инструмент для анализа и увеличения эффективности ваших продаж.



СЕРГЕЙ ЮДОВСКИЙ,

BizTarget

Цель любой компании — увеличение продаж при сохранении качественного обслуживания. Отличным помощником является CRM-система. Она помогает хранить и обрабатывать данные, проводить анализ эффективности, а также автоматизировать некоторые аспекты работы менеджеров. При этом мало просто внедрить CRM-систему. Нужно приучить сотрудников пользоваться ей в реальном времени, внося все данные максимально точно, а не «задним числом», чтобы руководитель мог проводить анализ и вносить корректировки, если потребуется.

Так или иначе в CRM-системах текущего поколения присутствуют средства следующего контроля:

- статистика совершенных менеджерами звонков;
- возможность прослушать запись проведенных диалогов;
- аналитика по количеству написанных менеджерами писем;
- возможность прочитать каждое отправленное письмо, а также ответы клиентов;

- аналитика по поставленным задачам на текущий день/неделю/месяц;
- статистика по просроченным и перенесенным задачам;
- разбиение сделок по этапам продаж в рамках настроенной воронки;
- автоматические системы планирования будущих продаж;
- сводные отчеты по отделам/группам менеджеров.

Главное, что надо принять каждому линейному руководителю или ТОП-менеджеру компании, что CRM-система сама по себе не является «волшебной таблеткой». Все эти средства контроля не работают, если в компании нет жесткого регламента работы с CRM-системой. Также немаловажным фактором является то, что исполнение данных регламентов должно строго контролироваться руководством. Если управленцы не заходят в систему или позволяют менеджерам часто отступать от установленных норм, то CRM-система превращается в хранилище данных, которые не являются актуальными. Это приводит к тому, что все использование такой системы не приносит никакой пользы компании, а часто даже вредит. Самой главной проблемой становится то, что руководители не могут принимать правильных решений на основании статистики.

Мы, со своей стороны, на основании нашего опыта выделяем следующие частые проблемы в работе с CRM-системами, которые нужно пресекать:

- менеджеры ставят задачи по клиентам, не успевают их выполнять и постоянно сдвигают время выполнения таких задач;

- менеджеры ведут переписку с электронной почтой, которая не подключена к системе и тем самым не фиксируют коммуникации с клиентами;
- менеджеры ведут диалоги клиентов со своих личных мобильных телефонов, что исключает возможность контроля коммуникаций и корректировок скриптов диалогов с клиентами;
- в компании нет еженедельного/ежемесячного контроля исполнения регламентов работы с CRM-системой, который проводится руководителями;
- сами руководители при работе с системами не исполняют установленный регламент.

Таким образом, мы подходим к конечному тезису нашего видения: CRM — прозрачная система контроля работы с клиентом на каждом этапе только в том случае, если в компании существует регламент работы с ней и он строго контролируется на всех уровнях. Следуйте этим простым правилам и эффективность продаж будет максимальна!



ПАВЕЛ БОРОВКОВ,

«Партнеры и Боровков»

Изначально CRM рассматривали как концепцию и даже технологию развития отношений с клиентами.

САМОЙ ГЛАВНОЙ ПРОБЛЕМОЙ СТАНОВИТСЯ
ТО, ЧТО РУКОВОДИТЕЛИ НЕ МОГУТ ПРИНИМАТЬ
ПРАВИЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВАНИИ
СТАТИСТИКИ.

ДЛЯ ЧЕГО НУЖНА CRM-СИСТЕМА

CRM-системы полезны абсолютно всем, кто что-либо продает клиенту лично, то есть использует так называемую технологию персональных продаж, которая подразумевает многократный контакт менеджера с потенциальным клиентом в течение некоторого периода — от нескольких дней до нескольких месяцев.

Появление приложений CRM было обусловлено значительным ростом конкуренции и повышением требований клиента к поставщикам продуктов и услуг. С ростом конкуренции покупатели становились все более разборчивыми, что заставляло компании придумывать новые пути завоевания симпатий клиентов.

Снижение цен уже не приводило к осязаемому результату, поэтому появилась новая концепция — *one to one* маркетинг. В соответствии с данной концепцией вся деятельность компании переориентировалась с подхода, сконцентрированного на продуктах, к подходу, сконцентрированному на клиенте. Это была попытка возродить традиции, при которых продавец знал всех своих покупателей лично, часто имел с ними дружеские отношения и всегда четко понимал потребности каждого из них.

Теперь компании не пытались продвигать все имеющиеся продукты всем клиентам (массовый маркетинг), а определяли потребности каждого покупателя и предлагали ему только необходимые продукты. Это, естественно, не означало, что для каждого клиента была необходима своя программа действий. Клиент в результате анализа его характеристик относился к тому или иному сегменту, и в дальнейшем работа с ним строилась в рамках программы, разработанной для данного сегмента. Тем не менее была необходима персонализация общения, так как клиент должен был чувствовать внимание компании именно к себе, а не к абстрактному покупателю.

Такая персонализация позволяла значительно повысить удовлетворенность клиентов, которые, видя внимание компании именно к себе, готовы были простить ей прочие мелкие недостатки, в том числе и несколько более высокие цены. Таким образом, ценовая война переросла в войну качества: как качества работы с потенциальными, так и с существующими клиентами.

В связи с этим были разработаны приложения, которые позволяли реализовать такой индивидуальный подход к покупателю даже на тех рынках, где число клиентов могло составлять миллионы. Это достигалось в том числе путем построения информационной системы, изначально разработанной вокруг клиента и информации о нем. Информация о каждом контакте компании с клиентом фиксировалась и впоследствии анализировалась.

На основе анализа такой информации создавались портреты различных групп клиентов, прогнозировалось их поведение на основании информации о предыдущем взаимодействии, выделялись ключевые изменения в жизненном цикле и соответствующие им действия клиента (*event-driven marketing*). Далее компания уже могла разрабатывать маркетинговые кампании, создавать новые продукты, отвечающие потребностям определенного сегмента клиентов. Это давало значительное повышение эффективности, так как маркетинг был более сконцентрированным, а клиенты получали именно ту информацию и те продукты, которые были им необходимы. Кроме того, при каждом обращении клиента к компании он был легко узнаваем, и дальнейшее общение с ним велось уже исходя из индивидуальных характеристик этого клиента и истории его взаимодействия с компанией.

10 советов, способных оптимизировать вашу CRM-систему, которые дал Френк Дрейвис — вице-президент американской компании *Firstlogic Inc*, ответственный за качество информации:

Совет 1. Определитесь, насколько важно использование CRM для вашей компании. Четко определите задачи вашего бизнеса. Не забывайте, что функциональность и удобство системы управления клиентами еще не все — CRM должна подходить под потребности именно вашего предприятия.

Совет 2. «Внедрять, так внедрять». Без активного использования на наивысших уровнях вашей организации система управления просто обречена на провал. То есть высшее руководство вашей компании должно как минимум учитывать даваемые CRM-системой результаты при принятии решений. Еще лучше, если вся система управления компанией будет перестроена в соответствии с концепцией CRM, то есть вся она будет ориентирована на актуальные потребности клиентов.

Совет 3. Привлекайте подходящих специалистов. Определите — нуждаетесь ли вы в привлечении внешних трудовых ресурсов для разработки CRM либо же в состоянии обойтись своими силами. Но помните, что, опираясь на своих сотрудников, вы сильнее рискуете.

Совет 4. Данные — прежде всего. Неправильные данные ведут к неправильным деловым решениям. Качество информации CRM-системы влияет на все аспекты вашей деятельности. Не гонитесь за количеством информации о клиентах, храните только важную, но проверенную информацию.

Совет 5. Не пытайтесь откусить больше, нежели можете разжевать. Устанавливайте цели, достижение которых реально. Быстрый успех ведет к более быстрой отдаче от проекта. Например, сделайте сначала так, чтобы при повторном обращении клиенту было бы намного проще общаться с вашей компанией.

Совет 6. Оценивайте качество информации. Неспособность выявлять и решать проблемы качества данных является общей проблемой большинства CRM-проектов. По данным Gartner, по меньшей мере, 50% предприятий не знают о проблемах качества данных действующих систем управления взаимодействия с клиентами. Помните, что часть информации быстро устаревает, а часть клиенты просто не захотят сообщать вам при первом обращении.

Совет 7. Упорядочивайте данные до их поступления в CRM-систему. Для некоторых областей вашей деятельности вам нужно упорядочить информацию еще на этапе транзакций. Другие типы информации, такие как уже существующие базы данных или маркетинговые списки, целесообразно исправлять комплексно.

Совет 8. Консолидируйте информацию. Объединение баз данных либо их источников может быть проблемным, поскольку они могут создаваться на разных платформах. Поэтому важным для любой CRM критерием является универсальность представления информации. К несчастью, в реальном бизнесе имеет место неконсолидированность информации, и сделать ее универсальной и полностью доступной, возможно, потребует больших затрат.

Совет 9. Поддерживайте работоспособность CRM-системы постоянно. Информация в базах данных устаревает, люди переезжают, предприятия меняют адреса, изменяются почтовые индексы, телефоны, адреса электронной почты. К несчастью, поддержка актуальности баз данных CRM-системы очень затратна.

Совет 10. Создайте единое представление заказчика. Не забывайте главный принцип CRM: «один клиент — одна запись».

ДВА ФУНДАМЕНТАЛЬНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИСТЕМЫ CRM

Объединение усилий. Объединение усилий достигается за счет совместного использования информации о клиенте всеми департаментами компании для повышения ценности взаимодействия с клиентом. За счет автомати-

зации стандартных функций департаментов продаж, маркетинга и обслуживания клиентов можно достичь значительного повышения продуктивности их деятельности. Специфическим для систем CRM является то, что данные функции не просто автоматизируются, а становятся частью единой системы, ориентированной на клиента. При любом взаимодействии клиента с компанией сотрудник может сконцентрироваться на удовлетворении потребностей клиента, в чем бы они ни заключались. Каждое взаимодействие происходит в контексте всей истории взаимоотношений клиента с компанией. Это означает, что организация может быть более полезна клиенту; и это также означает, что каждое взаимодействие клиента с компанией может быть использовано для дополнительной продажи. Это позволит любому сотруднику службы поддержки или сервиса предлагать клиенту именно тот продукт, который ему необходим, в зависимости от запроса клиента и анализа информации о нем. Возможность продавать больше, снижая при этом издержки, просто неотразима.

Слаженность. CRM обеспечивает благоприятный опыт общения с компанией для клиента, заключающийся в слаженности действий всех департаментов при общении с ним; а компании система CRM дает единое представление о клиенте с точки зрения всех департаментов. Именно эта слаженность позволяет преобразовывать взаимодействие во взаимоотношения. Можно выделить три аспекта слаженности:

- слаженность взаимодействия (единство предоставляемой информации) с клиентом вне зависимости от канала, который выбрал клиент для взаимодействия;
- единство информации о клиентах, продуктах и ценах вне зависимости от того, где эта информация хранится;
- слаженность процессов по всем функциональным подразделениям (если продажа была осуществлена через один канал, информация об этом должна появиться во всех каналах, включая Web).

По материалам www.rosinvest.com

Однако в реальности многие компании, внедряющие CRM, столкнулись с тем, что такой подход слишком абстрактен для них. Руководители бизнеса не понимали, как буквально за счет «отношений» увеличить свои продажи. Что такое «отношения»? Как их можно монетизировать? Не уйдет ли клиент, в построение отношений с которым вложены значительные средства и который уже попользовался всеми

возможными бонусами, к конкуренту? Естественным образом CRM стал трансформироваться в технологию управления не отношениями, а непосредственно продажами.

Наша фирма, внедряя CRM-системы, все чаще сегодня сталкивается именно с таким подходом среди российских компаний. Такая технология управления продажами, как правило, включает в себя следующие базовые функции:

- ведение клиентской базы и истории операций с контрагентами;
- накопление информации по контактными лицам — с учетом самых разнообразных параметров: телефоны, дни рождения, карьера и переходы между компаниями;
- анализ статистики и прогнозов продаж (знаменитая «воронка продаж», коэффициент LTV и многие другие виды отчетов);

С ЧЕМ ПРИДЕТСЯ СТОЛКНУТЬСЯ ПРИ ВНЕДРЕНИИ CRM

Работа с персоналом. Предположим, в отделе есть сотрудник, который отлично продает, и хотя его продажи «одноразовые» — клиент деньги заплатил, а вновь не возвращается, повторные продажи у этого менеджера редко проходят — но план он выполняет, показывает хорошие результаты. Нужны ли ему изменения в стиле работы? Будет ли он к ним лоялен? Скорее всего, нет.

Но опытный руководитель отдела уже понимает, что ситуация на рынке меняется, сегодня покупатель искушен и требователен, и для будущих продаж необходимо работать по-другому. Двигаясь по пути CRM и выстраивая процессы продаж, ориентируясь на покупателя, вы обеспечиваете свой успех на сегодняшнем и особенно на завтрашнем рынке. Отсюда важнейшая задача руководителя — убедить своих сотрудников в необходимости изменений, соответственно, мотивировать их, и, разумеется, научить их работать по-новому.

Стандарты обслуживания. В компаниях, где не определены правила работы с клиентами, зачастую возникают серьезные проблемы, особенно это касается персональных продаж. Как много времени и сил уходит и у руководителя отдела продаж, и у продавцов на разрешение различных конфликтов.

Нередко можно слышать: «Это мой клиент! Я с ним уже работал в прошлом году? С какой стати ты с ним работаешь?». Или: «Почему я должен работать с этим сложным клиентом, у меня и так много крупных сделок? У нас есть новый сотрудник, пусть поработает с такой фирмой и наберет опыта». И клиенты страдают от отсутствия четко поставленной работы в отделе продаж — страдают и уходят...

Поэтому систематизация работы с клиентами — это еще один важный шаг в реализации CRM-подхода, который предстоит сделать руководителям отделов продаж. Создать общую структурированную среду, где каждый знает, кто чем занимается, с какими группами клиентов работает, как строить взаимоотношения с коллегами и клиентами.

В противном случае можно будет не раз столкнуться с претензией: «Я уже трем вашим коллегам рассказал о своей задаче, а теперь вы предлагаете повторить ее снова. Сколько можно? Когда же вы предложите мне решение? Кстати, мне обещали позвонить по поводу цен...».

Работа с информацией. Все, кто занимается персональными продажами, особенно при широком охвате рынка, знают, что при большом числе клиентов забыть о ком-нибудь при нечастых «встречах» по телефону очень легко и столь же просто выпустить из памяти, о чем конкретно и с кем из представителей компании-покупателя шла речь в предыдущих беседах. Клиентов

же, по определению, должно быть много — при осуществлении персональных продаж, по статистике, лишь 10–15% контактов продавца и потенциального покупателя завершаются успехом. Как же быть?

Первое. Собирать и накапливать детальную информацию! Представьте себе ситуацию. Клиент обращается в компанию после большого перерыва, а у менеджера по продажам перед глазами его подробнейшее досье: кто он, откуда, вся история предыдущих контактов. Все это позволит правильно построить беседу. Продавцу удобно — он, общается с клиентом, как со старым знакомым, и последнему не нужно заново рассказывать историю о своих задачах.

Второе. Планировать! Например, дату следующего контакта. И хорошо бы, чтобы вам напомнили о запланированной встрече или об обещании сделать звонок.

Третье. Сосредоточиться на взаимодействиях! Как сделать так, чтобы больше времени посвящать непосредственно продажам, переговорам, общению? Ведь очень часто значительную часть рабочего времени приходится тратить на отчеты, рассылки, формирования документов, особенно при большом количестве клиентов. Вот такую рутинную работу и хорошо бы автоматизировать.

Что касается руководителя отдела, то благодаря накоплению детальной информации он получает возможность анализировать продажи в региональном, отраслевом и продуктовом разрезах, оценивать эффективность выбранных каналов продвижения продукции и конкретных мероприятий, реакцию рынка на потребительские свойства продуктов и их цену и на основании этого принимать меры для более точного определения сегментов рынка, на которые компания нацеливает свою продукцию, а также сконцентрировать усилия на работе с наиболее перспективными, прибыльными и стратегически важными клиентами или сегментами рынка, повысив эффективность всей системы сбыта.

Для облегчения этих задач, решаемых сотрудниками отделов продаж и руководителем, в составе подхода CRM предусмотрены информационные технологии — CRM-системы. На текущий момент на российском рынке таких специализированных решений существует целая линейка — от простых коробочных CRM-систем (Quick Sales, Sales Expert и т. д.) до крупных настраиваемых решений (SalesLogix, Siebel и т. д.). Для продавцов это ежедневный рабочий инструмент для работы с клиентами: хранение всей контактной информации и истории взаимодействия, планирования, автоматизация рассылок, формирование своих отчетов. Для руководителя отдела сбыта CRM-система является помощником в аналитике и в управлении процессом продаж.

Говоря о неоспоримых преимуществах, которые дает использование в своей работе CRM-подхода, необ-

ходимо также учитывать возможные подводные камни, которые подстерегают на пути к CRM.

Первая ошибка — это непонимание сущности CRM. CRM многими рассматривается лишь как информационная технология, как набор программного обеспечения, который «что-то там позволяет». На самом же деле это система выстраивания взаимоотношений с клиентами, инструменты для управления отношениями, наращивания клиентской базы, и, наконец, вообще новый подход к ведению бизнеса с абсолютной ориентацией на клиента. Проще говоря, CRM поможет вашей компании понимать клиента с полуслова. А программные средства, или так называемые CRM-системы, — это просто инструмент для решения подобных задач.

Есть еще одно заблуждение, связанное с клиентоориентированным подходом: часто руководитель отдела продаж считает, что в его отделе и в компании такой подход уже есть. Однако нужно очень четко понимать, что уважение к клиенту и ориентация на него — это абсолютно разные вещи. И улыбчивый, вежливый и корректный продавец, это еще не есть продавец, ориентированный на клиента, потому что для этого он должен еще знать привычки и предпочтения клиентов, понимать их требования и стремиться решить их задачи. Эксперты об этом говорят так (цитата из книги «Диалектика бизнеса. Ситуации, суждения, парадоксы», авторы — Альтишулер И.Г., Городнов А.Г.):

«Клиент не всегда прав, нужно иметь самоуважение и здравый смысл, чтобы не «прогибаться» под клиента, а устанавливать с ним равноправные, сбалансированные отношения. Скажите, кто ваш клиент, и мы скажем, кто вы. Если вы сосредоточились на вялых и безынициативных клиентах (избегая агрессивных

и требовательных), то и сами очень скоро станете такими же вялыми и безынициативными.

Нередко клиентов (если ясно, что это клиент из неприоритетной отрасли или удовлетворение его желаний потребует невероятных усилий) лучше вежливо отправлять к конкурентам (есть исключение: если явно просматривается новое перспективное бизнес-направление, на уровне руководства компании должно быть принято решение о работе на перспективу по этому направлению). Компания не может быть неразборчивой, она должна работать со «своими клиентами» — на тех рынках, где она может быть максимально полезна и эффективна. Свою целевую группу надо удовлетворять не на 99%, а на 110% (исходя из клиентской точки зрения). Как же этого добиться, если так много дорогого времени грамотных экспертов будет уходить на «пустые» звонки и беседы? Именно этого самого времени потом не хватит реальным платежеспособным и перспективным заказчикам.

Или здесь же заблуждение, что «наши клиенты и так лояльны» — жалоб на продукт и на обслуживание нет. Но самая главная характеристика лояльности клиента — готовность рекомендовать вашу продукцию или услуги (даже если он сам ничего не купил).

И наконец, самая главная ошибка — считать, что быть клиентоориентированным может одно из подразделений компании, в то время как другие работают по-старому. Предположим, что отлично работает отдел продаж — продан продукт, но на этапе обслуживания клиента теряют. Выходит, что усилия были потрачены впустую. В основе CRM как раз и лежит клиентоориентированная стратегия всей компании, и это становится главным конкурентным преимуществом.

По материалам www.cased.ru

- договорная работа: подготовка коммерческих предложений, согласование и утверждение договоров, хранение сканированных и текстовых версий;
- документооборот с контрагентами: выставление счетов, сбор закрывающих документов и актов взаиморасчетов;
- контроль работы сотрудников sales-отделов: персональные планы продаж, отчеты по выполненным задачам, личные значения KPI сотрудников для начисления им премий или штрафов;
- органайзер: календари встреч, контактная информация, геометки и т. п.;

- коммуникатор: электронная почта, чаты, интеграция с социальными сетями и мессенджерами.
- Примечательно то, что среди руководителей компаний нет однозначного взгляда на то, что такое «CRM» (в отличии, например, от таких областей менеджмента, как бюджетирование, управленческий учет

или бизнес-процессы). Одни видят в CRM лишь программное средство, позволяющее накапливать информацию по клиентам, другие отдают ей должное как целой методологии, позволяющей реорганизовать деятельность всей компании. Комму-то важны, прежде всего, функции коммуникатора и органайзера,

В ОСНОВЕ CRM КАК РАЗ И ЛЕЖИТ
КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННАЯ СТРАТЕГИЯ ВСЕЙ
КОМПАНИИ, И ЭТО СТАНОВИТСЯ ГЛАВНЫМ
КОНКУРЕНТНЫМ ПРЕИМУЩЕСТВОМ.

вторым — аналитические функции, третьим — контроль работы подчиненных. Единого взгляда нет, оттого и внедрения на практике получают весьма разнообразными. И компаниям очень сложно использовать опыт друг друга, выбрать наиболее подходящее для себя программное средство. Мы в своих проектах также столкнулись со следующим эффектом: компании, говоря «CRM» или «отношения с клиентами», имеют в виду на самом деле свои внутренние процессы. Формально эти процессы связаны с обслуживанием клиентов: продажи, сервис, гарантия, и т. п., — однако акцент в них ставится не на удовлетворение каких-то потребительских ценностей, а на:

- сроки выполнения задач сотрудниками;
- правильность оформления документов: счетов, актов, накладных;
- соблюдение внутренних инструкций и регламентов.

CRM-СИСТЕМА В АГЕНТСТВЕ НЕДВИЖИМОСТИ: ПОЧЕМУ ПРОГРАММА ЛУЧШЕ ЕЖЕДНЕВНИКА И EXCEL-ТАБЛИЦ



ИВАН СОКОЛОВСКИЙ,

менеджер отдела сопровождения бизнеса CENTURY 21 Россия

Автоматизация в повседневной жизни — процесс вполне привычный. Мы с радостью осваиваем новые сервисы, которые помогают решать ежедневные дела быстро, качественно и с комфортом — онлайн-бан-

кинг, приложения для вызова такси или покупки товаров и услуг. В бизнесе происходит то же самое: к примеру, трудно представить себе бухгалтера, который не использует специализированного программного обеспечения в своей работе.

Однако риелтор, фиксирующий все свои задачи в бумажном ежедневнике, сегодня не редкость. Конечно, если у вас пара клиентов, то можно обойтись и этим. Но чем больше их становится, тем выше риск потерять из виду важные записи, забыть о назначенных встречах и активностях. Не говоря уже о безопасности и сохранности данных, ведь ежедневник можно забыть или потерять. Все это может отрицательно сказаться на эффективности работы риелтора, а значит, снизить его конкурентоспособность на рынке. В масштабах целого агентства ситуация усугубляется: помимо того, что сотрудники теряют статус профессионалов в глазах клиентов, у руководителя полностью отсутствует информация о том, как и когда ведется работа с клиентами, нет четкой системы контроля и оценки эффективности агентов и, соответственно, нет возможностей для роста и развития компании. Неотлаженные бизнес-процессы порождают как внутренние проблемы в части управления бизнесом и командой, так и внешние — потеря лояльности клиентов, репутационные риски.

Решение этих проблем с помощью автоматизации процессов разрабатывалось еще с середины XX века, и к началу девяностых годов сформировалось в виде CRM-систем — программного обеспечения, предназначенного для автоматизации стратегий взаимодействия с клиентами, в частности, для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания путем сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процессов и последующего анализа результатов. Дословно Customer

Relationship Management (CRM) переводится как «управление взаимоотношениями с клиентами».

CRM-системы быстро доказали свою эффективность в B2C-компаниях, к которым относятся и агентства недвижимости. По сути, для маленького агентства недвижимости можно сделать простейшую CRM в Excel-таблицах. Для этого необходимо обладать навыками программирования на языке VBA или поручить разработку сторонней компании. Но стоимость разработки в Excel-таблицах при большом количестве информации и численности сотрудников оставляют желать лучшего. При этом самое ценное — база данных клиентов и объектов — не будет защищено должным образом. Даже маленьким агентствам лучше и выгоднее пользоваться готовыми CRM-системами, тарифы на которые не так высоки за счет небольшого количества пользователей.

CRM-система обеспечивает решение целого комплекса задач и берет на себя существенную часть операционной работы сотрудников, освобождая время на проведение встреч и переговоров.

БАЗА ДАННЫХ

Клиенты, объекты недвижимости, история сделок, дела, задачи, документы — вся информация об этом хранится в CRM-системе, и каждый агент из любой точки мира имеет доступ к этой информации при наличии Интернета. Сотрудники больше не привязаны к своему рабочему месту, при этом все данные находятся под надежной защитой.

Кроме того, с помощью IP-телефонии CRM позволяет автоматически регистрировать звонки — больше не нужно вручную заносить номера телефонов, система сделает это сама. При входящем звонке от клиента, с которым уже ведется работа, в CRM отображается история взаимодействия с ним. Телефонные разговоры могут быть даже записаны в CRM, что позволит анализировать

САМАЯ ЛУЧШАЯ CRM – ЭТО СИСТЕМА, РАЗРАБОТАННАЯ СПЕЦИАЛЬНО ПОД ПОТРЕБНОСТИ КОНКРЕТНОГО АГЕНТСТВА.

технику общения по телефону и эффективно решать спорные вопросы.

АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ

Созданный в системе алгоритм работы с клиентами обеспечивает единый стандарт оказания услуги, что высоко ценится клиентами. Для агентов-новичков CRM с такой функцией станет незаменимым помощником – система подскажет, что нужно сделать для успешного завершения сделки на каждом этапе. Автоматизировать в CRM можно практически любой процесс, в том числе создание и заполнение типового договора данными клиента при нажатии одной кнопки.

Система постановки задач и настройки напоминаний позволяет агенту эффективно регулировать свою нагрузку и не забывать о важных делах. Руководитель же агентства получает возможность контролировать сроки и процесс выполнения задач своими сотрудниками с помощью встроенных в CRM-систем статистики и отчетности, выявляя зоны роста и прогнозируя доходы.

МАРКЕТИНГ И ОБУЧЕНИЕ

Выгрузка объектов на рекламные площадки через CRM освобождает риелтору массу времени. Заполнив один раз карточку объекта, в несколько кликов можно выгрузить его на все известные рекламные сайты по продаже недвижимости. Многие CRM-системы позволяют распечатывать презентацию объекта и расклейку, автоматически подставляя параметры и фото объекта из карточки. Также CRM может быть инструментом e-mail-маркетинга: массовой рассылкой писем

можно оповещать потенциальных клиентов о новых объектах недвижимости.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Безусловно, самая лучшая CRM – это система, разработанная специально под потребности конкретного агентства. Но поскольку собственная разработка – довольно дорогостоящий инструмент, стоит рассмотреть уже имеющиеся на рынке IT-технологий продукты. С учетом специфики риелторского бизнеса таких вариантов три:

- CRM, доработанная на основе уже готовой системы (как правило, с громким именем) с учетом потребностей рынка недвижимости;
- CRM, разработанная для определенного агентства недвижимости, но в дальнейшем реализованная как отдельный коммерческий продукт;
- CRM, изначально созданная как система для агентств недвижимости специалистами с опытом работы в риелторском бизнесе.

Второй и третий варианты наиболее подходят как готовое решение для агентства недвижимости. В такую CRM могут быть интегрированы образовательные модули, включая как уроки по работе с самой системой, так и обучающие материалы по техникам продаж, развитию профессиональных и личностных навыков, а наличие мобильного приложения и API-интеграции с другими приложениями позволяет риелтору быть более мобильным, даже отсутствуя в офисе. Не стоит забывать, что скорость работы системы также является огромным плюсом. Она

должна «летать», подстраиваться под высокий темп работы риелтора.

КАК ИЗБЕЖАТЬ ОШИБОК ПРИ ВНЕДРЕНИИ CRM-СИСТЕМЫ



СЕРГЕЙ ПЕРМИНОВ,

доктор физико-математических наук, член Ассоциации независимых директоров. Член Ассоциации независимых директоров и Объединения корпоративных директоров и топ-менеджеров. Автор нескольких монографий по управлению

Внедрение CRM – это прежде всего изменение стиля работы, внутренней организации компании, а часто и смена персонала. Для внедрения CRM-идеологии нужно понимать, кто наш клиент, где мы находимся относительно работы с клиентом, что хотим получить, что будет результатом, и обеспечение фундамента этих процессов, а уже потом проектировать программы и системы учета.

Основные ошибки при внедрении и использовании CRM:

- Концентрация не на смысле, а на программе. Покупка одного за другим программных продуктов CRM, обычно все более сложных по сравнению с предшествующими, без выполнения главных задач, стоящих при приобретении предыдущих, якобы по причине поиска программы, соответствующей требованиям компании, хотя никто толком так и не разобрался в этих требованиях.
- IT-программа – отдельно, менеджер по сбыту – отдельно. Теоретики объясняют это тем, что сбытовики сопротивляются попыткам покушения на их

КОГДА НУЖНА CRM

Как только в компании появляется лид и лид-менеджмент, появляется необходимость в управлении этим процессом, в его оптимизации, появляется истинная потребность в воронке продаж и CRM. Для начала надо составить свою воронку продаж, выделить этапы, которые пройдет лид до момента покупки.

Чтобы сформировать правильную воронку, начать надо с минимального количества шагов (этапов), не больше трех-четырех. Не пытайтесь сразу сделать воронку на 7 или 10 шагов — в этом случае вы рискуете выделить их неправильно, сделать их избыточными. Важно в отдельный шаг выделять только существенные этапы лид-менеджмента — этапы, где сделка может сорваться, этапы, которые могут быть процессом продажи.

Например, если вы продаете B2B-услуги и работаете с входящими запросами, необязательно пытаться при первом звонке сразу продать свою услугу, можно «продавать встречу». Фактически разбив свою воронку на стадии, вроде «Первичный контакт», «Встреча», «Коммерческое предложение», «Торги и согласование условий», вы систематизируете работу продавца. Теперь ему (или ей) не надо думать о том, как продать товар или услугу при первом звонке, а важно довести лид до следующей стадии.

Не надо также выделять фазы продажи, которые не представляют риска срыва сделки. Если у вас есть этапы воронки: выставлен счет, оплачен счет, получены деньги, то очевидно, что конверсия (% переходов), переход между статусами «оплачен счет» и «получены деньги», будет близка к 100%, а значит, такое дробление бесполезно.

Если процесс не удастся наладить без автоматизации, то, скорее всего, и софт никакой не поможет.

Повторюсь, начните с малого — выделите 3–4, максимум 5 самых критичных этапов. А уже после того, как система начнет работать, добавляйте новые шаги и этапы и дорабатывайте свою воронку.

Итак, вы научились отделять и выделять лиды, у вас есть отдел, ответственный за лид-менеджмент, вы сформулировали свою воронку продаж (выделили статусы, этапы). Теперь вы готовы перейти к автоматизации. Однако и здесь я бы предложил не спешить и настроить процесс работы с лидами «на бумаге» — ведь если процесс работает на бумаге, он с гарантией будет работать в программе и наоборот. Если процесс не удастся наладить без автоматизации, то, скорее всего, и софт никакой не поможет.

Вам потребуется обычная маркерная доска (или ватман) и набор обычных стикеров (прилипающие бумажки для заметок). Нарисуйте на доске или ватмане колонки для каждого этапа продаж. Представьте

свою воронку продаж в виде такой «трубы» (кстати, по-английски воронка продаж как раз называется трубой — pipeline). Нарисуйте 3 колонки, если у вас 3 этапа продаж, 4 — если 4, и так далее.

Теперь повесьте эту доску в отделе продаж и введите в своей команде простейшее правило. Каждый раз, когда кто-то из клиентов выражает заинтересованность в вашем товаре или услуге, продавец должен написать на стикере контакты клиента и прикрепить его к доске в соответствующей колонке.

Каждый раз, когда клиент переходит на другой этап продаж, продавец должен переклеивать стикер, а когда сделка заканчивается (успешно или нет), откладывать этот стикер в специальную коробку. Здорово, когда у каждого продавца есть свой цвет стикера.

Вы удивитесь, но даже такой примитивный инструмент увеличит ваши продажи, повысит мотивацию команды, сделает отдел намного эффективнее. Вы получите:

- общую сумму сделок в разрезе статусов продаж (вы можете в любой момент посмотреть, сколько сделок в какой стадии находится);
- продавцы будут видеть, какие этапы предстоит пройти с каждым из клиентов, будут правильно распределять свои усилия, обращая больше внимания на более перспективных («теплых») клиентов;
- вы получите статистику успешных и проваленных сделок по каждому из менеджеров (просто просматривая стикеры, которые уже «сняли» с доски);
- вы сможете поднять контакты всех клиентов, которые когда-либо обращались в вашу компанию, правда для этого вам придется переносить информацию с бумажных стикеров, например, в таблицы Excel.

Продолжая выполнять те же простые и примитивные действия только за счет автоматизации, вы получите намного больше.

Если у вас получилось пройти все перечисленные выше этапы (а это вовсе не трудно), вы обнаружите, как это здорово работает. Вы поймете смысл и ценность этого процесса, увидите огромный потенциал от систематизации отдела и процесса продаж. Уверен, вы совсем по-другому начнете смотреть на CRM-системы.

Теперь посмотрите на CRM. Вы увидите эту же воронку — доску со сделками, только лишенную всех недостатков бумажных носителей. Продолжая выполнять те же простые и примитивные действия только за счет автоматизации, вы получите намного больше, например:

- возможность вести карточку по каждой сделке (историю общения с клиентом);
- развернутую систему поиска и фильтров сделок и контактов;
- разделение прав доступа к информации для каждого менеджера;

- развернутую статистику и аналитику по продажам, сделкам, менеджерам и воронке продаж. Например, вы будете знать конверсию между этапами продаж и сможете оценить, на каком этапе вы теряете больше клиентов;
 - вы сможете интегрировать свою систему с e-mail-ом, телефонией и сайтом, что добавит много полезной информации для работы с клиентом и отчетности.
- При этом вам надо будет совершить набор простейших шагов и внедрить буквально 3 примитивных процесса:
- Сформировать свою воронку, а именно, выделить 3–4, максимум 5 своих этапов продаж (статусов сделок, как мы их называем).
 - Фиксировать все лиды в виде сделки. Вам надо внедрить простейшее правило: если клиент выразил заинтересованность — создаем сделку.
 - Факт каждого общения или контакта с клиентом должен быть зафиксирован в карточке сделки. Если менеджер поговорил по телефону — создаем заметку по сделке. Съездил на встречу — создаем пометку и, например, меняем статус на следующий.
- Вы удивитесь, но вот это и есть весь секрет успешного внедрения CRM. Именно эти банальные и примитивные шаги отделяют вас от роста продаж при том же количестве входящих запросов, а значит, не требуют от вас никаких инвестиций в рекламу или маркетинг.

По материалам www.molodost.bz

независимость, мерам, направленным на изменение используемых методов работы с клиентами. Пока взрослый человек не поймет, что нововведение ему полезно, он не будет относиться к нему серьезно.

Вопрос не в конкретной системе учета, вопрос, нужно ли компании отслеживать ее действия относительно клиента в терминах: контроля визитов/звонков клиенту, аудита знаний о клиенте и эффективности маркетинговых акций. Теоретически это нужно, но внедрение программного обеспечения никак не приближает нас к этой цели. Можно вести карточку клиента и график визитов. Менее красиво, чем CRM-система. Менее удобно? Это вопрос дискуссионный.

С моей точки зрения, руководитель отдела продаж сначала должен озаботиться изменением области сбыта, а потом — покупкой CRM-системы. Роль лидера — определяющая. От его воли, которая транслируется сотрудникам, во многом зависит успех. Без этого результата не получится.

Нужны ли консультанты при внедрении CRM-системы, вернее, перестройке? Моя твердая точка зрения, что если компании нужны консультанты, значит, она не дозрела до изменений. Подлинные изменения — это внутреннее дело компании.

Нужны ли CRM-системы малым и средним компаниям? Малой компании CRM-система не нужна. Но если она стремится вырасти в среднюю, такая система ей необходима. Ведь здесь уже приходится думать о том, как безболезненно менять менеджеров по продажам, оперативно работать с обращениями клиентов и быстрее развивать новые направления. Это те качества, которые позволяют выживать в конкурентной борьбе и дают шансы на переход в следующую весовую категорию — средний бизнес.

Желание уйти в более крупную компанию или создать свой собственный бизнес — наиболее характерные причины ухода хороших продавцов из малых компаний. Неважно, что послужило причиной ухода, важно то, что последствия одинаковые — уход специалиста и потеря вместе с ним части клиентской базы и продаж. Любой, кто сталкивался с такой ситуацией, знает, как непросто получить от уходящего сотрудника инфор-

мацию о клиентах, с которыми он работал, о достигнутых договоренностях и данных обещаниях, если все это было только у него в личных файлах и нигде больше. Вот здесь-то вам и пригодилась бы CRM-система, которая изо дня в день, как пылесос, собирает информацию о клиентах, поставщиках, истории общения с ними. Все, что от вас требуется, это регулярно следить за тем, чтобы ни одна продажа и встреча не завершались бесследно, без отметки в CRM-системе: контактов, телефонов, комментариев. Тогда при уходе человека вы будете терять только специалиста, а его наработки будут продолжать работать на развитие вашего бизнеса, даже если он унесет с собой свои личные файлы.

Переход к клиентоориентированной системе (CRM-идеологии) — неотвратимый шаг для любой организации в любом бизнесе, шаг, который организация должна сделать сама во главе с первым лицом компании.

РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ СНАЧАЛА
ДОЛЖЕН ОЗАБОТИТЬСЯ ИЗМЕНЕНИЕМ ОБЛАСТИ
СБЫТА, А ПОТОМ — ПОКУПКОЙ CRM-СИСТЕМЫ.

РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ: КАК ПРОВЕСТИ АУДИТ СОБСТВЕННЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАВЫКОВ



*Ксения Дубровская,
главный менеджер по обучению в сети «Кантата» в г. Ростове-на-Дону*

С каждым новым днем к руководителям предъявляют все больше и больше требований: количество обязанностей растет, уровень ответственности увеличивается, список навыков, которыми необходимо обладать, расширяется. В этой ситуации им необходимо иметь четкие и прозрачные инструменты диагностики и оценки своих компетенций, к которым они могут обратиться в любой момент. Необходима возможность системно взглянуть на свою деятельность, развить управленческую позицию и повысить осознанность управленческих действий.

«Кантата» использует несколько методов оценки персонала, доступ к которым есть у каждого руководителя.

АССЕССМЕНТ-ЦЕНТР

Участие в ассесмент-центре — хорошая возможность для руководителя провести аудит своих профессиональных навыков. Данный метод оценки персонала позволяет получить объективную и достовер-

ную картину текущего уровня компетенций руководителя, его сильных и слабых сторон, а также выявить потенциальные возможности для роста. В смоделированных ситуациях руководители могут проявить навыки и оценить свой потенциал и соответствие занимаемой должности.

В «Кантате» такая процедура проводится 1–2 раза в год для каждого линейного руководителя.

В рамках оценки по методу ассесмент-центра мы выделяем 11 ключевых компетенций. Для ка-

ждой из них прописаны поведенческие индикаторы, по которым можно понять, насколько руководители обладают тем или иным навыком или умением. Управленческие компетенции, отслеживаемые этим методом, следующие:

1. Планирование — способность разрабатывать планы и графики для координации своих действий и действий других людей и придерживаться их.
2. Постановка целей и контроль — умение ставить цели и задачи перед подчиненными и осуществлять контроль достижения поставленных целей.
3. Делегирование — умение распределять и передавать обязанности подчиненным с целью эффективного выполнения поставленной задачи.
4. Мотивация — способность выявлять потребности сотрудни-

УЧАСТИЕ В АССЕССМЕНТ-ЦЕНТРЕ – ХОРОШАЯ
ВОЗМОЖНОСТЬ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОВЕСТИ
АУДИТ СВОИХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ НАВЫКОВ.

ков, создавая все условия для их реализации во время работы, и умение сопоставлять, «сшивать» цели сотрудника с целями компании; способность вдохновлять, поддерживать и подбадривать сотрудников.

5. Обратная связь – умение своевременно информировать партнера по взаимодействию о восприятии его деятельности окружающими и последствиях этой деятельности (позитивных либо негативных), а также умение общаться с целью изменить поведения человека в случае необходимости.
6. Коммуникация и эффективное общение – способность человека устанавливать, поддерживать контакт и выходить из него в процессе общения с другим человеком, опираясь при этом на принцип «выиграл/выиграл».
7. Влияние – способность убеждать, влиять, оказывать воздействие или производить на других впечатление, чтобы добиваться согласия или поддержки своих предложений.
8. Развитие сотрудников – стремление руководителя способствовать развитию других, учитывая личностные и профессиональные качества сотрудников и их карьерные устремления; умение отслеживать прогресс в развитии подчиненных.
9. Корпоративная включенность – понимание корпоративной культуры компании, построение своей работы на основе миссии и ценностей компании; активная позиция и вовлеченность в корпоративные процессы и мероприятия.
10. Аналитическое мышление – способность анализировать проблемы и выделять составляющие их элементы, делать систематизированные и логические выводы, основанные на правильно отобранной информации.
11. Проактивное мышление – способность брать на себя ответственность за ситуацию,

САМА ПРОЦЕДУРА АССЕССМЕНТ-ЦЕНТРА ПРЕДПОЛАГАЕТ РЯД ЗАДАНИЙ, КОТОРЫЕ ДОЛЖНЫ ВЫПОЛНИТЬ УЧАСТНИКИ.

принимать решение о способе реагирования и осознанно действовать, исходя из поставленных целей и принципов, предотвращая нежелательное развитие ситуации; стремление проявлять инициативу.

Для оценки этих компетенций мы используем упрощенную пятибалльную шкалу:

5 – очень хорошо – оценка свидетельствует о высоком развитии умений и навыков, связанных с данным качеством; навык проявляется осознанно, регулярно и соответствует всем критериям для данной деятельности.

4 – хорошо – оценка соответствует достаточно высокому развитию умений и навыков, связанных с данным качеством; навык проявляется систематически и осознанно; качество может быть развито самостоятельно.

3 – удовлетворительно – оценка свидетельствует об удовлетворительных для деятельности умениях и навыках; качество проявляется не систематически, но соответствует критериям для данной деятельности; качество может быть развито самостоятельно.

2 – недостаточно – оценка свидетельствует о том, что данный навык проявляется редко и не соответствует всем критериям, необходимым

для данной деятельности; качество может быть развито при соответствующей подготовке.

1 – неудовлетворительно – оценка означает отсутствие практических умений и навыков, связанных с данным качеством; данный навык в ассессмент-центре проявлен не был.

Перед началом ассессмент-центра с руководителями организуется вводная встреча, на которой их знакомят с особенностями проведения, управленческими компетенциями и шкалой оценки.

Сама процедура ассессмент-центра предполагает ряд заданий, которые должны выполнить участники. В рамках одного упражнения оценивается 3–4 компетенции. В то же время каждая компетенция оценивается по 3–4 заданиям.

Мы используем разные виды заданий, и они могут быть как групповыми, так и индивидуальными. За 8 часов ассессмент-центра участник может продемонстрировать свои навыки в групповой дискуссии, ролевой игре, индивидуальной презентации или креативном упражнении. Также он должен заполнить тест, решить несколько кейсов и выполнить задание формата «ин-баскет». Большинство заданий связаны непосредственно с работой руководителя, например, «составить индивидуальный

БОЛЬШИНСТВО ЗАДАНИЙ АССЕССМЕНТ-ЦЕНТРА СВЯЗАНЫ НЕПОСРЕДСТВЕННО С РАБОТОЙ РУКОВОДИТЕЛЯ.

ОСНОВНЫЕ НАВЫКИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

НАВЫК № 1: ПРИДУМЫВАТЬ ФОРМУЛУ ПРОДАЖ

У каждого продавца в руках должна быть работающая формула продаж — актуальная для клиентов, учитывающая конкурентов, требующая от продавца простых действий. Такая формула может (а часто и должна) меняться, например, раз в месяц, но во время работы с ней работа продавца выглядит четким конвейером, который за счет однотипности операций позволяет отточить действия продавца и повысить его результаты.

Поэтому первое, что нужно уметь руководителю отдела продаж, — постоянно изобретать (или обновлять) способ, которым работники отдела продают — так называемую «формулу продаж».

Например, для активных продаж по телефону формула продаж — это:

- *Кому звонить (на какой сегмент направить усилия, с какими людьми в организации клиента нужно общаться).*
- *Что говорить (какие вопросы задавать, на какие конкурентные преимущества делать акцент или какое спецпредложение озвучивать, как работать с возражениями).*
- *На каких условиях продавать (какая цена, за что дают скидки и в каком размере, какие условия доставки, отсрочки и так далее).*

Для регулярно изобретения (обновления) формулы продаж руководителю помимо хорошего знания клиентов компании нужны еще и специальные навыки мышления — креативный подход, который позволит создавать новые решения, превосходящие в актуальности и эффективности решения конкурентов.

НАВЫК № 2: СОЗДАНИЕ СИЛЬНОЙ КОМАНДЫ

Банально, но правда: один в поле не воин. Нужна команда людей, которые смогут качественно реализовывать формулу продаж и добиваться превосходных результатов. Отдел продаж в чем-то должен быть похож на кипящий котел — вечное движение в попытке достичь большего.

К чему нужно быть совершенно точно готовым, руководя отделом продаж, — что не все продавцы будут успешны. И всякий раз, когда один из продавцов не выполняет план продаж, мы теряем деньги. Серьезно теряем деньги. И чем дольше это продолжается, тем наши потери масштабнее. Например, один продавец отстаёт в продажах на 100 000 в месяц, тогда за квартал это составит 400 000, а за год — 1 200 000. Один миллион двести тысяч! Время работает против нас, и время включает нам «счетчик». Поэтому, к сожалению, мы не можем себе позволить такую роскошь, как «второй

шанс» для продавца, если, конечно, вопрос не касается таких объективных факторов, как отсутствие товара на складе, снижение потребительского спроса.

Расставьтесь с непродуктивным балластом быстро и решительно. Особенно если у вас уже есть хороший кандидат на замену.

Важно не поддаваться искушению брать на работу сообразительных обаятельных мальчиков и девочек без опыта и мотивации, которым нужно теплое спокойное место работы. Нужных вам людей не очень много на рынке труда, но находка окупит себя сторицей. Тренируйте навык собеседования людей, учитесь раскрывать их мотивацию и способности.

НАВЫК № 3: МОТИВИРОВАНИЕ

Если удалось подобрать людей с сильной долгосрочной мотивацией к достижениям, то в дальнейшем у руководителя первая задача в работе с мотивацией — создать хорошую мотивирующую среду и ничего не испортить, не привести к демотивации. Кроме того, для отдела продаж очень важен высокий уровень энергии, энтузиазма.

И руководителю нужно быть своеобразной «батарежкой», чтобы заряжать подчиненных:

1. *Личным примером демонстрировать энергию и энтузиазм.*
2. *В процессе управления подбадривать подчиненных, говорить им о своей вере в их способность добиваться результатов.*
3. *Вдохновлять их на достижение целей, раскрывая их как привлекательные образы будущего, наполненные значимостью. Например, не просто «нам нужно продать 200 установок химзаводам», а «наша цель — чтобы почти в каждом российском химическом заводе стояла наша современная, блестящая система контроля химической безопасности — тогда мы будем спокойны за нашу окружающую среду, а наши конкуренты пусть везут свои системы к себе обратно в Германию».*
4. *Дразнить их финансовые и карьерные аппетиты — показывать, какие гигантские возможности есть на этой работе у каждого из них.*

НАВЫК № 4: ПОСТАНОВКА НАПРЯЖЕННЫХ, НО РЕАЛИСТИЧНЫХ ЗАДАЧ

Как ни странно, один из способов разбудить в подчиненном энергию — это поставить ему трудную задачу. Амбициозных людей такие задачи мотивируют, они ощущают это как вызов и работают с максимальной отдачей.

Задача должна быть максимально четкой, определенной и удерживать баланс напряженность/реалистичность. Если баланс нарушен — мотивационного эффекта не будет: если задача кажется подчиненному нереалистичной, то нет смысла напрягаться — «все

равно ничего не выйдет», а если задача обычная, то она уже не является вызовом, и опять-таки нет смысла напрягаться. Поэтому демотивируют задачи, которые нужно «сделать вчера» и оставляют равнодушными задачи в духе «провести переговоры с таким-то клиентом». При постановке задачи важно ставить высокую планку, но при этом сразу вместе с подчиненным намечать реалистичные пути ее достижения.

НАВЫК № 5: РАССТАНОВКА ПРИОРИТЕТОВ

Мотивированная талантливая команда с амбициозными задачами — это уже много. Теперь — момент для проявления организаторского таланта руководителя отдела продаж, чтобы качественно сопроводить работу подчиненных, вовремя проконтролировать, подстегнуть, разобрать ошибки, подключиться там, где важно.

Для всего этого нужны навыки тайм-менеджмента, самый главный из которых — навык расстановки приоритетов. Подчиненные ведут переговоры с клиентами, пишут коммерческие предложения, согласовывают спецификации, подписывают договоры и получают платежи, плюс еще может быть собственная работа с клиентами, плюс вопросы найма/увольнения и так далее — процессов очень много, сложности могут возникать в разных местах, как расставить приоритеты?

НАВЫК № 6: РАЗБОР ОШИБОК

Пытаясь добиться высоких результатов продаж, руководитель иной раз делает работу за подчиненного: исправляет коммерческие предложения, звонит его клиентам, ездит на переговоры по цене. Такой подход заставляет руководителя распыляться на мелочи вместо того, чтобы заняться главным — развивать подчиненных так, чтобы они могли эффективно решать сложные ситуации сами.

Одним из мощнейших инструментов развития подчиненных является обратная связь — обсуждение проделанной работы для повышения эффективности работы в будущем.

Помимо развивающего эффекта, беседа с обратной связью может иметь сильный мотивационный эффект. Чтобы получить все эти выгоды, необходимо, чтобы обратная связь была:

- **Конкретная** — описывает конкретный пример поведения, который зависит от человека; не содержит огульного обобщения.
- **Своевременная** — относится к недавней ситуации, которая еще свежа в памяти у вас, и у подчиненно-го обратной связи.

- **Конструктивная** — предлагает варианты поведения, которые вы хотели бы видеть в будущем.
- **С последствиями** — указывает на последствия данного поведения: как оно влияет на вас, на других, на рабочий процесс.
- **Развивающая** — нацелена на помощь в развитии, а не на уничтожение самооценки.

НАВЫК № 7: РАЗВИВАЮЩАЯ БЕСЕДА

Все мы иногда сталкиваемся с такой ситуацией: подчиненный говорит, что столкнулся с проблемой, и не знает, как ее решить. И мы тоже не знаем, пока не разберемся. И вот мы тратим наше время, чтобы самостоятельно разобраться в проблеме и сказать подчиненному, как ее решить. Можно ли как-то иначе выходить из этих ситуаций, не тратя наше время на решение проблем в работе подчиненного, которые возникают снова, и снова, и снова?

Один из спасительных вариантов — развивающая беседа. Суть в том, что мы не бросаемся решать проблему за подчиненного, а помогаем ему самому дойти до решения. Для этого в беседе нужно пройти по следующим шагам коучинговой модели Grow:

- **Goal:** «Что хотим получить?»
Помогите подчиненному сформулировать его цель в этой ситуации.
- **Reality:** «Что мешает? Какие препятствия стоят на пути? Какие возражения есть у клиента?»
Помогите подчиненному сформулировать имеющиеся и возможные препятствия.
- **Options:** «Что можно сделать с препятствиями? Какие аргументы можно привести? Какие еще варианты есть?»
С помощью вопросов (не подсказывая решения) помогите подчиненному придумать несколько вариантов решения ситуации и выбрать лучший.
- **Wrap-up:** составьте план действий.

Задача такой беседы — научить подчиненного в будущем решать подобные проблемы самостоятельно. Такие беседы можно проводить в разные моменты — при постановке трудной задачи, при обращении подчиненного с проблемой, при обсуждении уже сделанной работы — как продвинутый вариант обратной связи.

Систематически используя развивающую беседу при решении проблем подчиненных, руководитель отдела продаж не просто занимается «затыканием дыр», но эффективно развивает команду, закладывая крепкий фундамент будущих высоких результатов.

По материалам www.elitarium.ru

план развития для вымышленного сотрудника», «провести собрание для сотрудников магазина», «дать обратную связь коллеге». Но быва-

ют и нестандартные упражнения, например, «решить логическую задачу про путешествие Незнайки» или «снять рекламный ролик

на острую социальную тему». Такое разнообразие помогает отследить поведение участников в абсолютно разных ситуациях.

В УПРАЖНЕНИЯХ ЗА ВСЕМИ УЧАСТНИКАМИ
НАБЛЮДАЕТ ГРУППА ЭКСПЕРТОВ, КОТОРЫЕ
ОТСЛЕЖИВАЮТ ПОВЕДЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ.

В упражнениях за всеми участниками наблюдает группа экспертов, которые отслеживают поведение руководителей. В каждом новом задании эксперт закреплен за разными участниками. Задача наблюдателя не только зафиксировать поведение, но и соотнести его с требуемой компетенцией, а затем оценить. Экспертами выступают сотрудники отдела персонала, отдела обучения, а также кураторы магазинов. За каждым ассесмент-центром, в котором участвуют 6 руководителей, наблюдают от 4 до 6 человек.

По окончании ассесмент-центра наблюдатели собираются для обсуждения результатов и сведения итоговых оценок. Затем 2 эксперта (один куратор и один сотрудник из отдела персонала или обучения) дают руководителю устную обратную связь по каждой из компетенций, где обязательно выделяют его сильные стороны и зоны роста, а также дают рекомендации по дальнейшему развитию.

Главными преимуществами ассесмент-центра являются его комплексность и объективность.

Этот метод помогает в сжатые сроки оценить много навыков руководителя. А групповая экспертная работа позволяет повысить уровень объективности оценки и добиться более высокого качества рекомен-

даций. К тому же каждая компания может разработать свою модель компетенций и программу ассесмент-центра, ориентированную на специфику деятельности.

ПОЗИТИВНОЕ ИНТЕРВЬЮ

Большинство руководителей сталкивается с интервью только на этапе собеседования, когда устраивается на работу. В «Кантате» мы используем этот метод оценки персонала не только для того, чтобы определить, подходит кандидат на желаемую должность или нет, но еще и для диагностики его текущего уровня развития и выявления потенциальных возможностей. Мы назвали такой метод «позитивное интервью», так как в первую очередь он нацелен на выявление сильных сторон сотрудника и определение его точек роста. Руководитель может проходить такое диагностическое собеседование, когда переходит в новую должность, начинает работать в новом направлении или ему нужна объективная оценка со стороны для составления своего плана развития. Интервью проводят сотрудники отдела персонала, которые потом в письменном виде предоставляют подробную обратную связь по компетенциям ру-

ководителя с рекомендациями по их улучшению. В зависимости от объема опрос длится 1–2 часа.

Очень важно, чтобы в этом интервью использовались вопросы разного типа, которые помогут составить полную картину управленческих навыков и возможностей развития:

1. О работе. Так называемые биографические вопросы помогают интервьюеру выяснить условия работы руководителя, впечатления от занимаемой должности, круг задач, которые он выполняет, на что в работе он опирается и чем интересуется.

- Что вам нравится в работе руководителя?
- В каких ветках развития в компании вы себя пробовавали? Что было интересно, а что нет?
- Какие у вас есть фишки в работе? В чем ваша индивидуальность? Чему можно научиться у вас? А чему уже вы научили других?

2. О навыках. Такие вопросы больше ориентированы на управленческий опыт. Они оценивают поведение руководителя и то, как он справляется с решением реальных задач, как поступает в тех или иных ситуациях, какие навыки проявляет, и помогают предсказать возможные действия.

- Что вы считаете своими самыми сильными сторонами? Почему?
- Опишите случаи, когда вам удалось проявить свои лидерские качества в работе. Как именно они проявлялись?
- Были ли у вас успехи в работе, в учебе, в спорте (любые другие)? Благодаря чему вы их добились?
- Одно из важных качеств руководителя – нацеленность на результат. Вы обладаете этим качеством? Докажите.

3. О развитии. В рамках этих вопросов интервьюер выясняет

ГЛАВНЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ АССЕСМЕНТ-
ЦЕНТРА ЯВЛЯЮТСЯ ЕГО КОМПЛЕКСНОСТЬ
И ОБЪЕКТИВНОСТЬ.

видение руководителя относительно своего будущего, зон роста, стремлений и желаний. Этот блок очень важен для дальнейшей сшивки целей компании и руководителя по развитию навыков и умений.

- Если бы вам не нужно было зарабатывать деньги — чем бы вы предпочли заниматься? Почему?
 - Если бы вам предложили перейти на более низкую должность, заменив статус руководителя на какие-то другие обязанности/блага, что это была бы за должность и какие бы бонусы вы выбрали?
 - Перечислите задачи и цели, которые вы ставите перед собой в профессиональной деятельности.
4. Кейсы. В таких вопросах сотруднику предлагается описать свои действия при решении гипотетической ситуации. Кейсы помогают оценить теоретические знания руководителя и его профессиональный кругозор.
- В компании решено ввести серию семинаров по новой марке товара, которая должна появиться в вашем магазине в следующем месяце. Это задание поручено вам. Как будете осуществлять?
 - Перед вами стоит рабочая задача. Вы считаете, что для ее решения оптимальным является план X, ваш руководитель говорит, чтобы вы действовали по плану Y. Но вы считаете, что план X лучше для пользы дела. Ваши действия?
 - В команде работает человек, который постоянно просит своих коллег о помощи. Что хорошего и что плохого в этой ситуации?
5. Проективные вопросы. Эти вопросы сформулированы таким образом, что руководитель должен оценить не себя, а людей вообще или какого-то персо-

ИНТЕРВЬЮ – ОЧЕНЬ УДОБНЫЙ МЕТОД ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАВЫКОВ.

нажа, исходя из своего жизненного опыта и видения. Формулировка вопроса, касающаяся других людей, делает человека более раскованным и позволяет избежать социально желаемых, ложных ответов. При этом оценивая других, руководитель в первую очередь характеризует себя.

- Зачем люди делают карьеру?
 - Почему одни люди добиваются успеха, а другие терпят неудачу?
 - Какой коллектив работает наиболее продуктивно?
6. Нестандартные креативные вопросы. Такие вопросы не связаны непосредственно с работой и предполагают описание вымышленной ситуации. Отвечая на вопрос, руководитель демонстрирует гибкость ума, нестандартность мышления, скорость реакции и степень своих амбиций.
- Представьте, что на планете Земля появилось еще 2 дополнительных часа в сутках: один рабочий и другой для отдыха — чем вы бы занялись в эти часы?
 - Нарисуйте, пожалуйста, ваш рабочий коллектив, используя любые фигуры, кроме людей. Объясните картинку.

Интервью — очень удобный метод оценки управленческих навыков. За короткий период времени при минимальных вложениях можно получить объективную и полную картину работы руководителя. На основании этого способа удобно выделять его сильные и слабые стороны, возможности и ограничения.

БЕСЕДЫ О РАЗВИТИИ

По своей сути беседы о развитии напоминают интервью, но проходят в более неформальной обстановке. Они представляют собой диалог руководителя и другого опытного сотрудника, выступающего в роли эксперта. Формат этих бесед может быть разным: чистая коуч-сессия, беседа с элементами коучинга, совмещение коучинга и консультирования, наставничество, индивидуальное обучение и т. д. Формат встречи определяется ее главной целью и потребностью сотрудника. Длительность также зависит от цели и может составлять от 1 до 3 часов. Экспертами выступают кураторы магазинов и внутренние коучи компании.

Главный инструмент таких бесед — вопросы. Их основная задача — заставить руководителя размышлять на тему своей работы, опыта, на-

КЕЙСЫ ПОМОГАЮТ ОЦЕНИТЬ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ЗНАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ И ЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ КРУГОЗОР.

ОБМЕН ОПЫТОМ – ЭТО ВОЗМОЖНОСТЬ
ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ РАСШИРИТЬ СВОЙ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ КРУГОЗОР.

выков и умений, сильных и слабых сторон, возможностей развития. Руководитель сам проводит диагностику своих компетенций и дает им оценку. Эксперт помогает сотруднику расширить видение его ситуации, сшить его цели с целями компании, направляет энергию в нужное русло, дает советы и рекомендации, если это необходимо. Часто результатом таких встреч является составление индивидуального плана развития руководителя на ближайшие 3 месяца или более длительный срок.

В «Кантате» любой руководитель может обратиться с просьбой проведения такой беседы. Он сам может выбрать эксперта и подобрать удобные для себя формат, время и количество встреч.

Главное преимущество такого метода в том, что аудит управленческих навыков в данном случае сочетается с мгновенными рекомендациями по их улучшению. Руководитель в рамках одной или нескольких бесед может получить представление о качестве своей работы, выявить сильные и слабые стороны и сразу с поддержкой коуча или куратора продумать план своего развития. К тому же такие беседы часто направлены на исследование

тех навыков, которые в первую очередь интересны самому руководителю, что повышает его мотивацию на изменение текущей ситуации.

ОБМЕН ОПЫТОМ

Помимо экспертов, коучей и кураторов компании руководитель может обратиться к другим опытным сотрудникам, занимающим такую же должность, для диагностики своих качеств и навыков. В «Кантате» такая возможность реализована с помощью обмена опытом между администраторами.

Обмен опытом может происходить на специально организованных мероприятиях, таких как тренинги, семинары, круглые столы, собрания и мозговые штурмы. В рамках таких встреч руководитель может оценить свой уровень владения навыками, обсуждая общие проблемы и вопросы и сравнивая себя с другими сотрудниками. В данном случае от руководителя не требуется никакой специальной подготовки, и обмен опытом является дополнительной возможностью, которую сотрудник может получить от мероприятия.

Для более точной и детальной оценки может быть организована встреча руководителей непосредственно на рабочем месте. В таком случае обмен опытом является главной целью и требует тщательной подготовки. Сотрудник, нуждающийся в корректировке навыков, должен заранее составить список вопросов и задач, которые он хочет обсудить на встрече. Это необходимо, чтобы «принимающий» руководитель мог заранее подготовиться и создать подходящую среду для демонстрации применения своих знаний и навыков. Он выступает в роли советчика, опытного наставника, и его задача – показать сотруднику, как можно работать по-другому, в каких ситуациях и каким способом можно развить свои навыки.

Обмен опытом – это возможность для руководителя расширить свой профессиональный кругозор и узнать новые способы, подходы к решению привычных для него задач. Преимуществом такого формата является то, что руководитель получает поддержку и рекомендации от коллеги, который находится в таком же положении, что и он сам, а это значительно повышает уровень доверия между ними. К тому же демонстрация применения навыков происходит на рабочем месте и руководителю не надо придумывать, как перенести этот опыт на свой отдел.

Руководителям может оказаться полезным любой способ оценки своих навыков. Задача компаний – обеспечить им быстрый доступ к этим способам.

ИНСТРУМЕНТЫ ЕЖЕДНЕВНОГО КОНТРОЛЯ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА СБЫТА

Если не контролировать сотрудников, то они могут расслабиться и спокойно не выполнять свои планы, обвиняя в этом вселенную, высокие цены, кого угодно, только не свое бездействие в отношении продукта. Во избежание подобных ситуаций необходимо использовать некоторые инструменты, чтобы держать под контролем сотрудников. Немного практики и инструментов, которые используются в работе нашей компании и помогают достигать поставленных целей.



АНДРЕЙ СИЗОВ,

учредитель компании «Время не ждет». Автор и разработчик системы продаж «Продавай.про» и проекта «Второе дыхание руководителя»

- 1) Используйте систему наставничества. В данном случае под наставничеством подразумевается руководство молодым коллективом или командой. Пусть проводятся в отделе ежедневные утренние координации между наставником и сотрудниками, на которых четко разбирается план на день и действия, которые будут сделаны для достижения этого плана. Данные координации позволяют выстроить работу отдела в целом и производительность каждого
- сотрудника в частности эффективнее.
- 2) Внедряйте боевые планы на день. Каждый сотрудник пишет на день план действий, которые он хочет выполнить. Расписывает, в какое время должна быть выполнена задача и отмечает в конце дня факт исполнения задачи. План действий постоянно будет возвращать к тому, что действительно нужно сделать, поскольку он структурный, четкий и конкретный.
- 3) Устраивайте небольшие (10–15 мин) утренние собрания, на которых каждый сотрудник отдела будет рассказывать, что было хорошего в предыдущий день и озвучивать план на день. Каждый сотрудник будет в курсе плана действий своего коллеги и это позволит работать в команде. Иногда это способствует тому, что коллеги напоминают друг другу о задачах, которые должны быть выполнены – один из элементов самоконтроля.
- 4) Ставьте ежедневную квоту сотрудникам. У каких-то сотруд-
- ников может быть даже несколько квот, например, 30 интервью за день (интервью – это разговор с клиентом/партнером, продолжительность которого не менее 45 секунд. В ходе данного разговора человек должен донести какую-то информацию о компании/продукте до слушателя), 1 (2) закрытые сделки (получение средств на корпоративный счет компании), и, например, 3 интервью по какому-то определенному продукту вашей компании, которые могут занимать большее количество потраченного времени.
- 5) Введите корпоративную переписку. В настоящее время это очень популярный способ общения сотрудников внутри компании. Чат в Skype или в мессенджерах, чат в системе CRM, если ваша компания уже использует этот инструмент. В этой переписке и предоставляется возможным контроль выполнения квот. Пусть три раза в день сотрудники отписываются о выполнении квоты по принципу план/факт

ЕЖЕДНЕВНЫЙ КОНТРОЛЬ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ

Выделите время в конце рабочего дня (например, с 17.30 до 18.00), когда торговый персонал должен предоставить вам отчет о работе за день. Соответственно, выделите в вашем ежедневном графике время для проверки отчетов и реакции на них.

Важно! Реакция на предоставленные персоналом документы должна быть обязательной и регулярной. Иначе ваши сотрудники начнут думать, что их отчеты никто не проверяет, следовательно, можно их не писать или выдумывать данные. Это может быть как персональная беседа с продавцом в момент принятия отчета, так и телефонная беседа спустя непродолжительное время (например, если в момент предоставления сотрудником отчета вы были заняты беседой с другим работником и не смогли уделить ему время).

Алгоритм вечерней обратной связи может быть примерно таким:

1. Найдите в ежедневном отчете (или в ином отчете по продажам за день, сформированном с помощью компьютерной программы учета) и сравните плановые нормативы с фактически выполненным сотрудником объемом работ/продаж за текущий день.
2. Проведите выборочный опрос сотрудника по отчету, задайте уточняющие вопросы по клиентам, с которыми цели на текущий день были не достигнуты, и потребуйте пояснений, например:
 - В скольких из состоявшихся контактов переговоры велись непосредственно с лицом, которое принимает решение?
 - Что помешало выполнить нормативы по количеству звонков?
 - Почему клиент отказался от встречи/купить товар?
 - Какие аргументы были приведены?
 - Какую продукцию конкурентов приобретает этот клиент? По каким ценам?
 - Что клиента не устраивает в сотрудничестве с иными компаниями, что мы могли бы использовать в свою пользу?

Такие пояснения не обязательно требовать по каждому клиенту. Достаточно уточнить по 5–6 кли-

ентам из отчета, и это будет держать подчиненного в тонусе и даст понять, что его контролируют.

3. На основании полученных ответов помогите сотруднику сформулировать цели для следующих контактов с данными клиентами, подберите убедительные аргументы на возникшие возражения и проследите, чтобы все рекомендации были им записаны (не зря ведь говорят: что не записано – того не существует).

Также зафиксируйте данные подчиненному рекомендации и дату их исполнения в своем ежедневнике и обязательно спросите о достигнутых результатах в назначенный день (или напомните о поставленных задачах накануне дня исполнения). Помните: если вы хотя бы один раз позволите себе «забыть», «прогулять» или опоздать с контролем, в следующий раз подчиненный воспримет ваше распоряжение как пожелание.

4. Оцените полноту и корректность заполнения отчета. Не допускайте формальных и «липовых» отписок. В случае обнаружения неполной или некорректной информации сообщите сотруднику о применении к нему принятых в компании мер дисциплинарного воздействия (замечание, выговор, штраф, увольнение).
5. Подведите общий итог работы сотрудника за день, похвалите его или, при необходимости, выразите конструктивную критику (без перехода на личность, обсуждайте только действия и результаты).

В зависимости от текущего выполнения сотрудником персональных нормативов, а также в целом уровня выполнения планов торговым отделом, скорректируйте персональные задачи работника на следующий рабочий день. Например, если один из сотрудников не вышел на работу в связи с увольнением/болезнью, аргументированно доведите, что нужно восполнить пробел в продажах, «немного напрячься» и постараться продать чуть больше обычного, чтобы в целом компания могла выполнить месячный план продаж. Обсудите, за счет чего этого возможно достичь.

6. Завершите беседу положительной мотивацией работника на следующий рабочий день («Соберись, у тебя получится», «Молодец, так держать!» и т. п.).

По материалам www.consult-plus.biz

(например: инт. 30/10, закр. сделок – 2/1). Вы сможете отслеживать работу каждого сотрудника, это поможет понять, кто работает продуктивно, а кто делает недостаточное количество действий для выполнения плана. Пусть тот же наставник и отвечает за контроль квот

в компании. Он может назначить внеплановую координацию на основании показателей квот и помочь человеку, направив его в область действий, а не оставив бездельничать остаток дня.

Инструменты контроля в действительности не являются сложными. Вышеперечисленные дей-

ствия достаточно просто внедрить в компанию за короткие сроки и с минимальными затратами, но вы увидите, как это работает. Вы увидите, как легко работает область контроля без постоянного присутствия владельца или руководителя, который своим присутствием, негативным настроением и постоянными

допросами только усугубляет ситуацию выполнения поставленных задач. Это факт. Попробуйте и вы использовать элементы контроля в вашей компании, вы увидите, как это работает. Удачи!



МИХАИЛ ЯХИМОВИЧ,

сооснователь проекта «Стахановец»

Контроль сотрудников отдела сбыта — ключевая задача, ведь именно то, как работают специалисты по продажам, не в последнюю очередь влияет на прибыльность организации. Соответственно, от уровня подготовки, эффективности применяемых моделей работы и личной ответственности каждого из работников зависит, будет ли организация двигаться к лидирующим позициям на рынке или замрет на одном месте в ожидании хищных конкурентов.

В нашем понимании контроль сотрудника отделов сбыта имеет следующие цели:

1. Обнаружение и развитие факторов, положительно влияющих на результативность менеджеров.
2. Обнаружение и ликвидация факторов, сказывающихся отрицательно на эффективности сотрудников.
3. Предотвращение злоупотреблений, мошенничества и утечек данных, и тем самым — защита активов компании.

Начнем с третьего пункта. Для выявления злоупотреблений, которые могут плохо сказаться на экономической безопасности компании, мне кажется правильным использовать автоматизированные программные комплексы. Они в дежурном режиме позволяют фиксировать необходимые данные о том,

как работают сотрудники, и обращать внимание их руководителей на разного рода подозрительные эпизоды — например, на нерациональное использование свободного времени, на нерабочую переписку, на попытку «слить» базу или перенаправить «горячий» лид на сторону. К сожалению, не все работники одинаково честны, и в нашей практике мы регулярно сталкиваемся с преднамеренным хищением информации. Менеджер может использовать базу клиентов для развития собственного бизнеса, передавать заказы конкурентам за материальное вознаграждение и так далее. Фантазии нет предела.

У одного из наших клиентов был случай: в небольшом подразделении начался резкий спад продаж, который нельзя было объяснить ни рыночной конъюнктурой, ни перебоями с поставкой, ни прекращением маркетинговых активностей компании. Было принято решение пойти «от человека». После установки автоматизированного комплекса для мониторинга за работой сотрудников выяснилось, что один из менеджеров отдела вместе с напарником со стороны решил организовать свой бизнес. Все входящие заявки, поступающие на почту, обрабатывались долго, в итоге клиенты получали не самые лучшие предложения. При этом «параллельные» бизнес-процессы работали как часы: как только в фирму поступало новое предложение, менеджер тут же звонил другу по скайпу, передавал всю информацию и инструктировал партнера, как и о чем нужно общаться с клиентом для гарантированной продажи. Диверсионная деятельность была выявлена и подтверждена в первый день после установки комплекса. Такие случаи не единичны, и чем больше компания, тем выше риск утечки информации. Минимизировать угрозу можно, взяв под контроль каналы коммуникаций и анализируя перемещение данных. Пристальное внимание к рабочим коммуникациям сотрудников вовсе не означает чтение всего подряд. Такие системы должны быть настроены так, чтобы

реагировать только на сообщения и события, представляющие опасность для экономической безопасности компании-заказчика.

Второй пункт — факторы, отрицательно влияющие на продуктивность сотрудников. По статистике, в компании численностью 50 человек и более сотрудник тратит на собственно работу 38% времени; 36% идет на нерабочие нужды, и 26% — на трудноопределимые действия. Есть, конечно, экстремальные случаи нецелевого расходования рабочего дня. Мы не раз слышали от заказчиков истории, когда в офисе заводятся целые кланы любителей World of Tanks, тратящие на развлечения 60–70% оплаченного рабочего времени. Вместе с тем, решить проблему очень просто — следует фиксировать очевидно «нерабочие» активности и препятствовать им. Однако я советую подходить к ранжированию полезных и вредных активностей избирательно.

Например, был случай, когда сотрудник одного из заказчиков установил на компьютер приложение для установки анонимного сетевого соединения. Такая секретность вызвала ряд вопросов у его руководителя. Но оказалось, что сотрудник с помощью этого ПО пользовался деловой социальной сетью и искал через нее лиц, принимающих решения в конкретных организациях. А другой сотрудник через Facebook два раза в месяц принимал заказы от клиента, который не особо любит длинные письма по электронной почте и предпочитает общаться в мессенджерах. Эти два примера — к слову о том, что активность сотрудников в социальных сетях не всегда зло. Первый, самый важный аспект — аналитика. Очень часто модели работы отдела сбыта выстраиваются не на основании данных, верных для конкретной компании, а на базе предположений, которые могут не работать вообще. Например, руководство внедряет ключевые показатели эффективности, на основании совета консультанта. При этом КРП не адаптируются под текущие реалии ниши рынка, а осо-

КАК ОСУЩЕСТВИТЬ КОНТРОЛЬ СОТРУДНИКОВ

1. Еженедельный отчет руководителей подразделений.

Человек может лениться независимо от должности. У нас был руководитель торгового подразделения, который регулярно срывал сроки выполнения задач, ссылаясь на постоянную занятость (встречи с клиентами, работа с экспозицией и пр.). Тогда я ввел для него еженедельный отчет. Благодаря этому увидел, что постоянная занятость — это всего лишь несколько дел, на которые нужно совсем мало времени. Просто человеку было лень делать все, что от него требовалось. Конечно, мы с ним расстались. Теперь я требую подобные отчеты от всех начальников отделов, еженедельно осуществляю контроль работы персонала. Есть утвержденная форма отчета, которую руководители заполняют в корпоративной системе. Такой подход экономит время. Бывает, что руководители пытаются отписаться, рассказывая о процессе, а не о результате, потому что хвалиться особо нечем. Такие отчеты я не принимаю, требуя их переделать — внести четкие формулировки.

2. Использование CRM-системы.

Для контроля работы магазинов и отдела оптовых продаж мы используем CRM-систему, в которой можно отследить ежедневную работу всех менеджеров. В любой момент я могу узнать, сколько каждый продавец встретил клиентов, с кем назначил встречу, кому звонил. Но ежедневно (да и еженедельно) анализировать все данные не нужно. Я постоянно провожу контроль тех сотрудников, которые регулярно не выполняют план или чьи показатели последние несколько месяцев снижаются. Вот тогда нужно разобраться, в чем дело и как сотрудники исполняют свои обязанности.

3. Видеонаблюдение.

Чтобы производительность труда была стабильно высокой, мы установили в магазинах и на производстве видеонаблюдение. Всегда можно увидеть, чем занимается каждый сотрудник. Работники знают о видеонаблюдении (прописано в трудовом договоре). Кстати, запись того, что происходит, помогает и сотрудникам: в случае, если клиент ведет себя неадекватно или предъявляет претензии, можно проверить, что и как происходило. У нас нет человека, который смотрел бы изображения с камер в режиме реального времени. Вместо этого руководители нескольких подразделений (управления персоналом, службы контроля качества обслуживания клиентов) раз в месяц выборочно изучают записи.

4. Нормирование труда.

Загруженность сотрудников производства мы оцениваем с помощью фотографии рабочего дня. Для этого раз в полгода (мы постоянно что-то модернизируем, ускоряя процесс) сотрудники службы персонала фиксируют каждое действие работника и время, затра-

ченное на его выполнение. Данные получаются довольно точными, но... не всегда объективными. Дело в том, что, когда человек ощущает постоянное внимание к своей работе, он действует активнее, пытаясь выполнить задания быстрее. Но держать производительность на высоком уровне день за днем люди не способны. Поэтому нормативы мы устанавливаем с учетом этого нюанса. Если результаты очередного хронометража значительно лучше существующего норматива, мы его корректируем (сокращаем время, требуемое на выполнение операции). Если же отличие незначительно, оставляем норматив на текущем уровне.

Еще по результатам хронометража выявляем и оптимизируем процессы, которые имеют максимальную продолжительность. Например, время, необходимое работнику склада на отгрузку товара, зависит от его объема и веса, количества ассортиментных позиций и пр. Введя штрихкодирование, мы упростили задачу поиска товара. Теперь работники склада выполняют за восемь часов такой объем работы, который раньше делали за 16 или даже 24 часа. Дополнительным плюсом стало изменение их статуса: раньше эта должность называлась грузчик, а теперь — комплектовщик заказа.

Для сотрудников магазинов метод фотографии рабочего дня заменяет CRM-система. Служба персонала регулярно сравнивает показатели всех продавцов (количество звонков, встреч, выписанных счетов, отгрузок и пр.) И корректирует нормативы, опираясь на лучшие результаты.

5. Соревнования для персонала.

Соревнования для продавцов (людей, генерирующих прибыль) и производственных сотрудников (людей, от которых зависит качество и скорость выполнения заказов) мы проводим ежемесячно, а для сотрудников склада — ежеквартально. Конкурсы помогают людям постоянно сравнивать свои результаты с достижениями коллег. Кроме того, многим бывает стыдно и неловко, если все знают, что они постоянно трудятся спустя рукава.

Соревнования продавцов. Мы проводим конкурсы «Лучший салон» и «Лучший сотрудник торгового подразделения», победителей выявляем по нескольким критериям: общий объем продаж, качество обслуживания клиентов, выполнение плана по обзвону базы клиентов, объем продаж товаров по спецпредложениям (например, моделей, снятых с производства). Итоги соревнований подводим 10-го числа каждого месяца. Опираемся на данные, содержащиеся в CRM-системе, а также на оценки покупателей (по 10-балльной шкале). Их собирает служба контроля качества обслуживания клиентов и фиксирует в таблицах Excel (в каждом салоне своя). Затем учебный центр составляет рейтинги салонов и сотрудников. Победителя конкурса определяют комиссия. Информацию о результатах соревнований размещаем на внутреннем портале.

Лучший салон награждает дипломом, переходящим кубком и сладким призом (например, тортом, сделанным по нашему заказу). Эти награды обычно вручают руководителю магазина на совете директоров. Чаепитие в салоне-победителе стало хорошей традицией. Кроме того, сотрудники лучшего торгового подразделения и лучший продавец получают премию.

Соревнования на производстве. Диспетчерская служба ежедневно фиксирует размер выработки каждого рабочего, результаты передает руководителю цеха. По итогам месяца он составляет рейтинг и вывешивает его в цеху на видном месте. Есть и материальное поощрение: зарплата рабочих зависит от месячной выработки, а некоторым передовикам начисляем дополнительную премию.

Соревнования на складе и у сборщиков. Каждый квартал служба управления персоналом оценивает

качество работы кладовщиков. Работу грузчиков анализируют по скорости выполнения заданий, а сборщиков — по выполненному объему. Хотя зарплата работников этих должностей состоит из оклада и премии, лучшие по итогам квартала получают дополнительный денежный бонус.

б. Выявление не только лучших, но и худших.

Ежемесячно учебный центр составляет перечень худших работников, затем предлагает меры воздействия. Это может быть направление на обучение для отработки недостающих навыков, прикрепление наставника, который должен курировать работу подопечного. Еще в такой ситуации мы беседуем с непосредственным руководителем сотрудника. Если же человек попадает в список худших регулярно и никакие меры не помогают, мы с ним расстаемся.

По материалам www.maxpark.com

бенности и внутренняя специфика конкретной организации выносятся за скобки. В результате сотрудникам ставятся «космические» планы, люди начинают откровенно саботировать рабочие процессы и в результате увольняются. А руководство компании не может найти истинную причину и поверить в нежизнеспособность ключевых показателей эффективности, которые так хорошо работали «на бумаге».

Перегибы с КРІ дорого обходятся работодателям. В одной компании неправильная организация системы мотивации (консультанты предложили находить эффективных менеджеров и давать новые задачи им с внедрением штрафов за несвоевременную реализацию проектов) привела к тому, что уволилось 70% лучших специалистов отдела сбыта. И к «пику» компания подошла с недоукомплектованным отделом, состоящим из неподготовленных новичков. Причина в том, что новые за-

дачи компания предпочитала давать именно эффективным специалистам без анализа их загрузки, люди элементарно не успевали закрывать все рабочие задачи и при этом получали взыскания. Отстающие же благополучно отсиделись просто потому, что их никто не трогал. Чтобы покрыть финансовый урон от неправильной системы мотивации, потребовалось полгода напряженной работы.

Не меньшее значение имеет и анализ моделей работы на уровне «отдел-сотрудник». С помощью систем контроля и анализа рабочего времени наши заказчики выявляют закономерности, присущие лидерам и аутсайдерам отделов продаж. На основе этих данных получается портрет эффективного менеджера по продажам, который перевыполняет план на 30%. Например, продуктивный продавец отправляет и получает на 25% больше писем, реагирует на корреспонденцию на 40% быстрее среднего и на 80% писем отвечает в первые 10

минут. При этом среднестатистический менеджер отвечает в первые 10 минут только на 55% писем. Кроме того, более результативные менеджеры имеют на 15% больше различных внешних контактов, собранных из электронной переписки, чатов и форумов, и на 5% больше внутренних контактов в самой компании. Полученная информация позволяет руководителям распространять успешные практики и модели работы как в рамках одного отдела, так и во всей компании, ее филиалах, повысить качество выполнения задач персоналом и увеличить продажи.



СЕРГЕЙ ПЕРМИНОВ,

доктор физико-математических наук, член Ассоциации независимых директоров

Руководитель отдела продаж должен не только планировать работу сотрудников, но и контролировать ее выполнение. Прежде чем перейти

РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ ДОЛЖЕН НЕ ТОЛЬКО ПЛАНИРОВАТЬ РАБОТУ СОТРУДНИКОВ, НО И КОНТРОЛИРОВАТЬ ЕЕ ВЫПОЛНЕНИЕ.

к планированию работы менеджера по сбыту, остановимся на очень важном для управления менеджерами обстоятельстве. Если посмотреть степень проработки клиентов сбытовой структуры, то мы увидим, что 1/3 клиентов проработаны хорошо (критерий: наша доля у клиентов), 1/3 проработана средне, 1/3 почти не проработана. И так по всем менеджерам.

Одновременно проходит несколько процессов. С одной стороны, количество менеджеров по сбыту увеличивается, и все труднее становится удерживать все «нити» в одних руках. С другой стороны, работа со «старыми», опытными менеджерами по сбыту все больше превращается в ролевую игру, и эта игра переносится со «старых» менеджеров на новых, только что принятых на работу. С менеджером регулярно проводятся встречи, обсуждаются все клиенты. Но это не работа, это ее имитация. Проблемы не обсуждаются, ситуация просто констатируется. При беседе перебираются все клиенты без приоритетов, пока посередине не встречается конкретная деталь, которую принимаются с жаром обсуждать. Организационные действия не проверяются: например, лист обзвона клиентов — сам по себе, звонки — сами по себе.

При составлении планов мы должны ответить себе на вопросы:

- Что имеем и что хотим получить?
- Когда хотим получить?
- Что является результатом и как мы убедимся в том, что результат достигнут?
- Почему до сих пор этого не сделали? Как делали раньше и почему не получилось?
- Кто будет делать? Как будет делать?

- Как будет организован текущий контроль?
- Что будем делать, если промежуточные результаты «не сойдутся»?

Контроль выполнения планов должен:

- Иметь стратегический характер: крупным проблемам уделяют времени больше, чем мелким.
- Ориентироваться на результат: наша цель не сбор информации, а решение проблем.
- Быть своевременным: нас интересует не частота контроля и его формальное наличие, а соответствие промежутков изменению процессов.
- Быть максимально простым.

Еженедельный план применим только для клиентов, которые берут товар часто и по многу. То есть для клиентов, у которых мы — один из основных поставщиков и для которых реально соблности ритмичность поставок. Представляет собой понедельно разбитый месячный план клиента.

Такие клиенты дают нам 60–70% оборота, и приложенные усилия оправдают себя. План по таким клиентам нужно проверять не de facto, в конце недели, требуя от менеджера по сбыту объяснений и ответов на вопрос «почему», а в течение недели. То есть для того, чтобы выполнить план, а не для того, чтобы потом (и уж тем более не в конце месяца) разбираться, в чем причина невыполнения.

Для клиентов с не ежедневной доставкой за 2 дня до вывоза и за день до отгрузки нужно контролировать сумму заказов, зная, сколько уже набрано и сколько нужно набрать, организуя дозвон. И менеджер, собирая заказ на маршруте, тоже должен знать, сколько он должен набрать.

По клиентам с ежедневной доставкой план проверяется всю неделю (ежедневно).

Клиенты, по которым выставляются еженедельные (ежедневные) планы, ориентированы на нас — поэтому действия, которые вы предпринимаете, в основном, принесут эффект. Ведь эти действия принесут ему увеличение зарплаты (ЗП), и он еще больше поверит вам.

Планирование развития применяется в отношении клиентов, по которым вы считаете, что ситуация может измениться, и понимаете, что для этого нужно сделать. Такой план развития ставится только в организационных терминах. Вы должны определить, что делали раньше, что и как будете делать теперь.

Если у менеджера клиенты не прорабатываются уже несколько месяцев, то не нужно требовать результата в цифрах каждый месяц, а то и неделю. Но это не значит, что нужно поставить на таких клиентах крест. Просто следует смириться с реальностью, не заниматься имитацией бурной деятельности, а сказать себе: этот менеджер не проработает этого клиента.

Основными ошибками российского управленца являются как непонимание необходимости планирования, так и непонимание того, что потом делать с этим планом. Если мы и планируем, но получаем не те результаты, то просто объясняем неудачу объективными причинами, существенно уменьшая тем самым эффективность планирования. Другими словами, в текущей деятельности мы часто не отслеживаем промежуточные результаты и не принимаем корректирующих действий. А наоборот: пытаемся объяснить, почему план выполнен или не выполнен, исходя из достигнутого результата.

Как правило, то, что удалось, приписывается грамотной работе, а не сделанное — объективным обстоятельствам. Последнее и есть недостаток российского планирования: не отслеживая промежуточных результатов, мы не можем повлиять на конечный итог.

**ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЙ ПЛАН ПРИМЕНИМ ТОЛЬКО
ДЛЯ КЛИЕНТОВ, КОТОРЫЕ БЕРУТ ТОВАР
ЧАСТО И ПОМНОГУ.**

РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ: КЛЮЧЕВЫЕ МОТИВАЦИОННО- УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ



*Рашит Каримов,
ведущий бизнес-тренер компании «Время не ждет», г. Санкт-Петербург*

Нередко можно наблюдать, что руководитель отдела продаж является весьма хорошим продавцом, но при этом не может организовать должным образом работу своих сотрудников. В данной статье мы рассмотрим ключевые аспекты в плане мотивации сотрудников отдела продаж — на что необходимо обращать внимание и чем владеть руководителю в виде навыков для того, чтобы персонал приносил решения и, как следствие, доход.

Итак, во-первых, разберем следующую ситуацию. Руководитель отдела продаж продает клиентам в больших количествах. Он легко справляется с различными возникающими сложностями и умеет завершать сделки. Что он делает такого, чего не делают его сотрудники? Почему сотрудники носят ему «трудно», «сложно», «невозможно», «контракт срывается» и ему приходится самому подключаться в процесс продажи?

Ответ кроется в понимании самой сути продажи. Продать — значит передать что-то другому человеку в обмен на деньги или то, что ценно. Этот обмен происходит на уровне материальных вещей, предметов или услуг. Услуги продавать сложнее, поскольку пощупать их нельзя. Можно продавать идеи, например, идею обучения или новые идеи для бизнеса. Здесь нужна высокая квалификация. Идеи продавать сложнее, чем предметы, хотя основные принципы такие же. Но

в любом случае для того, чтобы состоялся обмен, должна установиться равнозначная ценность в сознании обеих сторон, которые меняются. Именно это и делает руководитель отдела продаж.

Это механизм продажи, который работает всегда, независимо, знает его продавец или нет. Сначала в сознании тех, кто меняется, устанавливается равнозначная ценность, и только потом происходит обмен на деньги. Именно по причине незнания этого механизма так много проблем у продавцов, которые сначала дают свой товар или услугу,

а потом стараются получить за него деньги. Их товар не стал в сознании покупателя настолько ценным, чтобы за него можно было отдать деньги прямо сейчас. Да и потом он таким не станет, поскольку продавца уже нет рядом с покупателем, а только он делает свой товар ценным в сознании других людей. Поэтому и приходится столько времени тратить на то, чтобы сначала уговорить клиента взять товар без денег, а потом уговорить его отдать деньги за товар, который так ценным для него и не стал. Отсюда же идут проблемы с выставленными, но так и не

ПРОДАТЬ – ЗНАЧИТ ПЕРЕДАТЬ ЧТО-ТО ДРУГОМУ
ЧЕЛОВЕКУ В ОБМЕН НА ДЕНЬГИ ИЛИ ТО,
ЧТО ЦЕННО.

ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ УСПЕШНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ?

Социально приемлемым и эффективным в современных условиях является руководство людьми, осуществляемое в форме лидерства. Что же характеризует лидера? Прежде всего — его способность воспринимать нужды коллектива, его проблемы и выполнять ту долю работы по их удовлетворению и решению, которую остальные члены коллектива взять на себя по каким-либо причинам не могут. Лидер может выступать во многих амплуа, тогда это лидер широкомасштабный (или даже универсальный), или быть узкопрофилированным, узкоспециализированным. Сотрудники обычно безошибочно улавливают это различие и не путают, с каким вопросом к нему обращаться. Из этого следует, что лидер в одном отношении может оказаться ведомым в другом. Лидер знает, в чем состоят интересы тех людей, с которыми он связан по работе, способен понять трудности (проблемы) и отдельного человека, ощущает, кто в нем нуждается. Он готов отстаивать интересы сотрудников, обладает хорошо развитой способностью понимать и ясно выражать общие интересы коллектива. Готов вступить за человека, с которым обходятся несправедливо. Ставит вопросы о нуждах коллектива перед руководством. Способен понимать то, о чем люди предпочитают умалчивать, уловить и выразить общее мнение членов коллектива по любым важным для них вопросам. Готов жертвовать личными интересами ради интересов коллектива. Может, независимо от занимаемой должности, принимать на себя функции представителя коллектива. Настойчив в отстаивании интересов коллег. Способен вовлекать людей в обсуждение проблем коллектива, выступать с предложениями об удовлетворении нужд подчиненных.

Таким образом лидер — это человек с представительскими склонностями и способностями. Он выразитель позиций, общих для коллектива. Именно поэтому люди объединяются вокруг него и идут за ним даже тогда, когда поднимаемые им вопросы непосредственно не затрагивают их личные интересы. Человек становится действительным лидером не только потому, что он способен и склонен выражать интересы людей. Он практически действует, чтобы потребности людей удовлетворялись справедливо.

Лидер способен вовлекать людей в деятельность, не отдавая прямые распоряжения и команды. Он в высокой степени наделен «чувством локтя», умеет убеждать, склонен поощрять. Он обладает неформальным авторитетом (ему подчиняются, за ним идут, даже если он не занимает руководящего поста). Лидер оптимистичен (уверен, что подавляющее число проблем, которые встают перед людьми, разрешимы). Умеет планировать совместную работу с учетом интересов

и возможностей каждого члена коллектива. Люди без особых колебаний соглашаются на участие в делах, которые он организует, так как знают, что он не станет предлагать им бесполезную работу. Способен вовлекать людей в выполнение дел, необходимых коллективу, но не очень выгодных для отдельных сотрудников. Способен использовать для принятия коллективных решений мнения и предположения, противоположные собственной позиции. Умеет увлечь людей на выполнение незапланированных заданий.

Лидер — это человек, за которым идут не в силу формального подчинения или из-за страха перед начальством, а потому, что он обладает способностями и умением превращать организуемые им дела в интересные и привлекательные для других. Он ведет за собой людей, а не угрожает наказанием за фактические или мнимые промахи в работе. Это, однако, не исключает применения им наказаний. Но если он прибегает к ним, то не часто и так продуманно, что достоинство людей не унижается.

Существует такое представление: человек ведет за собой людей лишь тогда, когда может утешить их в трудную минуту. Это в большей степени верно. Если человек уважает людей, относится к ним доброжелательно, склонен помогать им в поисках справедливых решений, способен к сопереживанию, умеет одобрить, выразить сочувствие, если к тому же он предупредителен и вежлив, люди будут тянуться к нему. Лидер с установкой на утешение находит время выслушать и умеет это делать, серьезен при обсуждении личных трудностей сотрудников, оптимистическим подходом к проблемам вызывает у людей веру в свои силы, умеет хранить доверенные ему тайны.

Главное качество, которое влечет к такому человеческому типу, — это доверие к людям. А когда человек доверяет людям, они обычно отвечают ему тем же.

Но качества утешителя принесут пользу делу лишь в том случае, если они сбалансированы установкой на рациональный анализ проблем, с которыми к лидеру обращаются. Одни утешения, без анализа путей преодоления трудностей и без практических действий, направленных на решение проблем, не могут служить основой длительного влияния на других людей.

Для достижения успеха в управленческой деятельности руководитель должен развивать в себе творческие способности:

- инициативность;
- умение решать нетрадиционные проблемы;
- способность оригинально подходить к любым задачам;
- критический дар;
- альтернативное (многовариантное) мышление, способность видеть проблемы там, где для других все ясно;

- способность распознавать недостатки в хорошо работающих системах;
- склонность все усовершенствовать;
- умение психологически перестраиваться, когда меняются условия или возникают принципиально новые задачи;
- способность действовать вопреки мнению людей;
- установку на решение нетрадиционных проблем вопреки привычным схемам и подходам;
- склонность к самостоятельности (в частности, предпочтение работы с руководителем, который не детализирует заданий);
- новаторство;
- настроенность против всех проявлений бездумности;
- способность воспринимать критические замечания как указатели направлений совершенствования дела или как источник новых идей и новых подходов;
- открытость всему новому;
- способность к риску;
- склонность и способность выдвигать при обсуждении проблем много идей.

Современный руководитель, будучи бесспорным лидером, в то же время должен обладать умением, когда того требуют обстоятельства, использовать административные методы управления. Иначе говоря, для того, чтобы управлять людьми, он должен: овладеть искусством управлять собой как лидером и как администратором; мыслить системно, панорамно (широко, комплексно) и одновременно профессионально предметно, со знанием деталей и тонкостей управленческого процесса; понимать, принимать и использовать точки зрения, позиции, мнения, противоположные собственным, и одновременно проводить свою принципиальную линию; не поддаваться неделовому нажиму сверху и вместе с тем не оказаться в оппозиции к руководству; уметь не соглашаться, не будучи при этом неприятным; быть склонным принимать новые идеи, внедрять обоснованные нововведения.

Говоря о личностных качествах руководителей, успешно реализующих нововведения в подчиненных им организациях, подразделениях, чаще всего отмечают:

- организаторские способности;
- высокий профессионализм;
- стремление к самоутверждению, самореализации, успеху.

Организаторские способности руководителей представляют собой сложное по структуре личностное образование, позволяющее быстро и эффективно решать задачи управления подчиненными. Оно включает в себя творческий потенциал руководителя, его интеллектуальные и коммуникативные особенности, эмоционально-волевые характеристики, педагогические возможности, а также обуславливается такими чертами характера, как энергичность, оптимизм и др.

Применительно к нововведениям организаторские способности руководителя можно оценить по следующим показателям:

- познавательная активность (потребность в активном решении служебных задач с привлечением новых, нестандартных средств и методов);
- преобразование задачи по внедрению нового опыта в «собственную» проблему;
- скорость решения задачи по нововведению;
- наличие нескольких вариантов решения по организации внедрения нововведения;
- глубина прогнозирования и предвосхищения результата нововведения;
- положительное эмоциональное отношение к новаторской задаче;
- полнота актуализации знаний и умений (профессиональных, юридических, управленческих, психологических, педагогических и т. д.).

Организаторские способности проявляются в целеустремленности, активности, умении привлечь к разработке новшества специалистов, заручиться поддержкой вышестоящего органа управления. Умелые руководители поддерживают контакт со всеми подчиненными, со многими коллегами и управленцами других ведомств.

Американский специалист по психологии управления Герба Саймон отмечает, что он поддерживает контакты примерно с 1000 человек. Каждый из них, в свою очередь, поддерживает отношения примерно с другими 500–1000 человек, неизвестными ему. Поэтому, чтобы получить ответ на какой-то вопрос, ему достаточно нескольких телефонных звонков. Поступая подобным образом, можно не только поддерживать высокий уровень информированности, но и выработать определенную стратегию поведения.

По материалам www.psylyve.ru

оплаченными счетами. Отсюда же – невыполненные обещания клиентов позвонить или прийти еще раз и прочее. Ни товар или услуга, ни магазин или фирма, ни сам продавец не стали чем-то ценным в сознании клиента или посетителя магазина. А могли бы стать. И у руководителей

отдела продаж (зачастую лучших из продавцов) это здорово получается. Они просто обращают внимание на этот закон и используют его в жизни. Если бы и сотрудники отдела продаж знали и использовали этот механизм, они бы намного меньше и реже попадали в неприятности.

В связи с этим руководителю отдела продаж в первую очередь необходимо следить за тем, чтобы его сотрудники работали:

- а) над повышением значимости товара (услуги);
- б) над уменьшением ценности денег в разуме клиента.

Только в отношении второго направления нужно быть достаточно деликатным и обученным человеком, чтобы не испортить все дело. Просто спорить с клиентом о том, что цена на самом деле небольшая и что у других продавцов дороже, глупо. Необходимо обладать определенными навыками и техниками продаж. Именно поэтому квалифицированный продавец может продать дороже тот же товар, который у конкурентов дешевле. Такой продавец целенаправленно и постепенно, шаг за шагом, передает клиенту «ценности» своего предложения, повышает его значимость и добивается состояния, когда эти ценности будут больше, чем ценность «денег». Но... сначала эти ценности должны быть в его голове! Для того чтобы передать что-то, нужно сначала это иметь. И над этим стоит поработать. Чтобы продавать, а не уговаривать и унижаться, продавец должен быть влюблен в свой товар и свою работу. Тогда после общения с продавцом в голове потенциального клиента происходят изменения: возрастает ценность и значимость тех вещей, из которых состоит ценность всего продукта, того, что сравнивается с ценой. Если после каждого контакта в голове потенциальных клиентов значимость этих вещей растет — продавец делает свою работу, и делает ее хорошо. Если же значимость уменьшилась — продавец украл время у клиента и деньги у своей компании. Поэтому руководитель отдела продаж должен иметь следующий навык: за короткое время определять — делает ли продавец свою работу или нет. Критерий очень прост: если продавец рассказывает о ценностях и удерживает

внимание клиента на пользах и выгодах для клиента, он делает свою работу. Если скатывается в обсуждение минусов, начинает бороться с клиентом, пытается продать или обсуждает цену, он не делает свою работу. Это ключевой фактор, который необходимо знать каждому руководителю отдела продаж.

Что касается собственно мотивационно-управленческого аспекта, можно выделить следующие ключевые навыки руководителя отдела продаж, которыми он должен обладать и использовать в своей работе. Если эти навыки есть, руководитель будет успешным. И наоборот, если их нет в наличии — нельзя сказать, что данный руководитель является настоящим руководителем. Это тот самый необходимый базис, основа, на чем строится процесс руководства коллектива и достижения им результатов. Ниже и рассмотрим данные навыки более подробно.

Нередко сотрудник рассказывает руководителю о том, что та задача, которую ему ставил руководитель или которая является частью его повседневной работы, теперь стала проблемой, и молчаливо предлагает рассмотреть это руководителю. «Вот, мол, что из этого вышло... Смотрите». У руководителя может появиться импульс к тому, чтобы принять предлагаемую точку зрения сотрудника и рассматривать это как проблему компании. Если это будет так, то у сотрудника появится идея и уверенность в том, что он сделал все, что мог, и теперь это проблема компании, а значит, заниматься этим должен кто-то другой. Желательно — руководитель. Поэтому руководителю жизненно важно выработать и иметь навык

рассматривать проблему, принесенную сотрудником, как несделанную работу сотрудника и возвращать ему обратно как стоящую перед ним задачу. Поскольку отсутствие данного управленческого навыка и приводит к перегрузу руководителя, с одной стороны, и бездействию его сотрудников — с другой. В случае же, когда руководитель владеет данным навыком, он легко способен возвращать принесенную проблему таким образом, что сотрудник понимает, что это именно его невыполненная работа, и именно от него ожидается ее решение.

Довольно часто, когда руководитель спрашивает о какой-либо несделанной работе или проблеме, например: «почему низкий доход?», сотрудник перечисляет все возможные оправдания, чтобы перевести это в разряд «проблемы компании». Это может быть: «кризис», «несезон», «у конкурентов дешевле» и т. п. Поэтому руководителю необходимо иметь навык легко делегировать проблемы сотрудникам, мотивируя их тем самым на поиск решений. Обладая данным навыком, руководитель использует все оправдания сотрудника для того, чтобы показать ему, что это и есть его работа, за это его очень ценят в компании; и от него ожидается, что он решит эти проблемы. Если данного навыка у руководителя нет, то сотрудник так и будет продолжать говорить о трудностях, которые он встречает, выполняя свою работу, предлагая руководителю «посочувствовать» тому, как это нелегко, и начать соглашаться с тем, что это не всегда можно сделать. Сотрудник как бы предлагает начать рассматривать эти трудности как то, что не относится к его обязанностям, не является частью его работы. «Если получается — это мое, если не выходит легко — не моя забота, вот, смотрите». Используя же данный навык, руководитель может делегировать сотрудникам ответственность за решение всех проблем, связанных с выполнением их работы. Он способен придавать им должную значимость в том, что они

РУКОВОДИТЕЛЮ НЕОБХОДИМО ИМЕТЬ НАВЫК ЛЕГКО ДЕЛЕГИРОВАТЬ ПРОБЛЕМЫ СОТРУДНИКАМ, МОТИВИРУЯ ИХ ТЕМ САМЫМ НА ПОИСК РЕШЕНИЙ.

могут и способны справиться с этим и что от них это ожидается.

Существует очень важный навык руководителя, направленный на то, чтобы «расшевелить» сотрудников. Например, есть проблема в отделе продаж, которая требует улаживания. Руководитель пока не видит то, что можно сделать. Либо видит, но хочет, чтобы решение было найдено силами сотрудников, поскольку им его и реализовывать. Или руководитель просто мудр и видит, что нужно поднять боевой дух команды и ее сплоченность. Для этого он находит проблему и выносит ее на обсуждение команды. Это и есть навык искать решения силами персонала, мотивируя их к поиску решения и внесению личного вклада в дела компании, добиваясь тем самым сплоченности и преданности. Руководитель должен быть способен выносить на обсуждение и поиск решения проблемы, если он чувствует, что начинает в них «погружаться». Решение есть, его нужно просто найти. Если человек нашел решение сам и его защищал (доказывал, что оно правильное), он будет реализовывать его с энтузиазмом и желанием. Предложенное руководителем решение — «не его» и выполняться будет «нехотя». Не давайте готовых решений, сами же их и будете исполнять. Закон — кто решил, тот и делает. Иначе руководитель будет вынужден постоянно думать о проблемах и решениях, и это его очень сильно напрягает. Итак, обладая данным навыком, руководитель способен без затруднений вынести нерешенную проблему на обсуждение и мотивировать персонал на поиск ее решения.

Бывает также ситуация, когда в отделе есть сотрудник, который на пустом месте «создает» трудности и сложности. Он обычно жалуется руководителю на трудности и на наличие большого количества проблем и вообще работы, часто создавая проблему из самых простых действий или из ситуации, когда нужно просто приложить усилия для ее решения. Он хочет обсуждения своих «невозможно» и «ужасно сложно».

РУКОВОДИТЕЛЮ НЕОБХОДИМО ИМЕТЬ НАВЫК МОТИВИРОВАТЬ СВОИХ СОТРУДНИКОВ НА ОБУЧЕНИЕ.

Он ждет, что об этом будут говорить. Это могут быть очень разные проблемы, но это всегда что-то из разряда: «Вот если бы не было конкурентов/цен/кризиса и прочее»; «Не можем приходить вовремя, всегда пробки»; «Не можем продать, очень дорого»; «Мы пытались дозвониться, но не смогли»; «Мы понимаем, что надо было сделать, но не успели»; «Этому нельзя научиться. Это получается только у вас»; «Мы все время об этом забываем» и тому подобные вещи. Возможно, руководитель уже попал в ситуацию «согласен с тем, что это решить невозможно», тогда он даже не пытается говорить о решении данных проблем. Это называется отчаянием. Поэтому руководителю отдела продаж необходимо владеть навыком легко возвращать проблему «Создателю» проблем, не включаясь в обсуждение этих проблем и сложностей, не пытаясь ему что-то доказать и не испытывая необходимости решать эту ситуацию вместо него. То есть иметь навык легкого общения с подобного типа ситуациями и быть всегда готовым к ним. Именно поэтому таких ситуаций будет меньше, и по мере использования этого навыка ничего подобного вообще не будет происходить. Сотрудники — «создатели» проблем поймут, что руководитель перестал их кормить вниманием и слушать их нытье. Они либо изменят свое поведение, либо сами уйдут из компании.

Практически каждый руководитель встречается с ситуациями, когда сотрудник не выполнил то, что должен был выполнить, или выполнил не до конца, не полностью или не так, как должен был это сделать. Но при этом он уводит разговор в сторону, не хочет видеть

минусы или же говорит, что так и должно было быть. Например, логично объясняет, что доделает это завтра или позвонит в следующий раз и т. п. Если это оставить как есть, то сотрудник так и будет постоянно оставлять работу недоделанной, будет переносить сроки, не достигать квот... Именно поэтому руководителю важно иметь навык направлять внимание сотрудника на несделанную работу, не позволяя увести от разговора о ней и добиваться того, чтобы сотрудник сам взял ответственность за свою несделанную работу и в дальнейшем это исправил. Руководитель должен научиться не соглашаться с «почти тем, что нужно» и при этом, не напрягаясь и не испытывая дискомфорта, направлять внимание подчиненного на его несделанную работу и делать это так, чтобы подчиненный сам увидел то, что нужно изменить.

В отношении повышения квалификации можно наблюдать следующее. Хотя сотрудники не добиваются нужных результатов на посту, они при этом уверены, что есть какие-то другие причины этой ситуации, не зависящие от них и их квалификации. Особого желания обучаться чему-то они не испытывают и предлагают руководителю согласиться, что от уровня обучения здесь ничего не зависит. Поэтому руководителю необходимо иметь навык мотивировать своих сотрудников на обучение. Создавать у них потребность в приобретении и использовании инструментов своего поста, таких, как навыки общения в определенных ситуациях и способность улаживать конфликтные ситуации, возникающие с клиентами. Он должен быть способен добиваться от подчиненных понима-

КАЧЕСТВА УСПЕШНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

1. *Лидерские задатки.* Это качество считается совершенно необходимым для всех руководителей высшего звена. Один специалист по кадрам так описывал поиски главы информационного отдела: «Раньше на первом месте стояли бы специальные знания, а теперь больше внимания обращают на лидерские навыки, чем на технические». Какого рода лидерство требуется — в этом вопросе эксперты разошлись, кто называл «вдохновляющее лидерство», кто — «неавторитарное лидерство», соответствующее современным талантам руководителей, «ответственное» лидерство, «лидерство как сочетание искренности, уважения к другим и умения выстраивать доверие в коллективе», был также вариант «стратегического лидерства». Упомянулось этическое лидерство. Некоторые эксперты отмечали, что тип лидерства определяется потребностями конкретной компании. «Если фирма быстро растет, осваивает новые горизонты или стратегии, ей требуется лидер-визионер», — ответил один из респондентов. Другой уточнил: «Ответственное лидерство — это способность поднять организацию в целом или какую-то ее функцию на новую высоту».
2. *Стратегическое мышление и руководство.* Часто упоминалось «стратегическое предвидение», способность мыслить стратегически и глобально. Один консультант выделил способность «задать стратегическое направление», другой отождествил стратегическое мышление с «интегрированным лидерством». Подчеркивали также, что стратегическое мышление предполагает и способность осуществить видение или мечту (один респондент назвал это качество «исполнительской смекалкой», другой — «высоким стандартом работы»). Один специалист по кадрам напомнил, что стратегическое мышление — сравнительно новое требование для руководителей высшего звена, и второй подтвердил, что интерес к этому качеству вспыхнул относительно недавно.
3. *Технические и технологические навыки.* На третьем месте среди наиболее востребованных качеств руководителя высшего звена упоминаются технические навыки, в особенности полная осведомленность в той конкретной области, которая находится в их компетентности — например, в сфере права, финансов или ИТ. В особенности респонденты выделяли техническую и технологическую грамотность. «Топ-менеджер должен понимать, какую роль в его организации играют технологии и как их применять», — сказал один из специалистов. Другие настаивали на финансовых знаниях и умениях, «специфических для отрасли». Вопреки расхожему мнению, значимость многих технических навыков не идет на убыль, а, наоборот, возрастает.
4. *Умение выстраивать отношения и создавать команду.* Многие консультанты высматривают в соискателях качества, способствующие организации идеальной команды: умение не просто собрать, но и возглавить людей, чтобы коллектив слаженно работал. «Лидер мирового уровня должен собрать команду, исключительно сильную по лидерским качествам, и повести ее дальше. В одиночку никто не выигрывает», — предупредил один из отвечающих, а другой добавил, что современный руководитель должен «ориентироваться не на свои интересы, а на развитие коллектива». «Начальники не отсиживаются больше в кабинетах», — сказал один консультант, они должны стать «командно-ориентированными, постоянно работать в многозадачном режиме, руководить без чинов и регалий, выдерживать напряжение, заботиться о том, чтобы подчиненные не выгорели, и все это с широкой улыбкой на лице, в общем и открытом для всех офисе». Еще один респондент охарактеризовал современную фирму в целом как слаженную команду, а главной обязанностью руководителя назвал «вести и развивать ее коллектив, начиная со старшего звена, и заканчивая «рядовыми»».
5. *Умение подать себя и общаться.* Все специалисты сошлись на том, что идеальный руководитель должен обладать даром убеждения и умением преподнести себя и свои идеи: «интеллектуальной способностью общаться с самым широким кругом заинтересованных лиц», как выразился один из моих собеседников. Задача не из простых, ведь сейчас заинтересованных людей гораздо больше, чем прежде. Чтобы убеждать самые разные аудитории, и осведомленные, и не владеющие информацией, внутри компании и вне ее, дружественно или скептически настроенные, требуется немалая гибкость ума и стиля. Некоторые специалисты считают, что лучший соискатель должен быть готов работать в совете директоров, другие подчеркивали способность «влиять на развитие бизнеса и работу клиентского отдела» или повышать «ценность организации» как таковой. Также руководители высшего звена должны поддерживать и хорошие отношения за пределами компании. «Умение подать себя превратилось в ключ к успеху, — рассуждает один из респондентов, — и в будущем его важность будет только возрастать, так как жизнью большого бизнеса интересуются и СМИ, и государственные органы, и сотрудники, и держатели акций, и законодатели». Прозвучало также предостережение:

руководителям предстоит «выступить перед неподатливой аудиторией». И, наконец, менеджеры высшего звена должны быть восприимчивы к новой информации и уметь ее анализировать.

6. *Управление изменениями. Повышается спрос на способность управлять изменениями — качество, которое до недавнего времени не пользовалось признанием и не ценилось как таковое. Специалисты по кадрам отметили, что все чаще им поручают найти кандидата, который стал бы «двигателем перемен», мог осуществить «преобразования или реформы», сплотил бы команду для «решающих изменений». Один вдумчивый консультант сказал, что под «управлением изменениями» применительно к этой должности обычно понимается не столько готовность к радикальным, преобразующим всю компанию реформам, сколько способность постоянно жить в текучем и переходном состоянии. «Руководитель обязан быть «агентом перемен», — пояснил он. — Он должен быть настроен на постоянные усовершенствования, постоянное*

выстраивание связей, налаживание процессов и систем, совершенствование коммерческих отношений, увеличение доли рынка, развитие лидерства». Другой консультант высказал мнение, что компания, которой нужен творец перемен, зачастую предпочитает человека со стороны, поскольку он «привнесет новые навыки и новое мировоззрение, чем поспособствует значительным позитивным сдвигам и росту».

7. *Честность. Разумеется, честность нельзя назвать специальным навыком, но репутация человека, который всегда соблюдает этические нормы, ценится, по словам опрошенных нами экспертов, очень и очень высоко. Один из них даже сказал, что требуется «этика вне сомнений». Другой припомнил, что раньше на этом акцента не делалось, но сейчас вопрос репутации вышел на первый план»: «Личная честность, соблюдение этических норм... стали намного важнее, ведь информация стала распространяться намного быстрее».*

По материалам www.hbr-russia.ru

ния и согласия с тем, что обучение, упражнения и практика в применении инструментов своего поста — точно такая же работа, как и другие действия на рабочем месте. Использование данного навыка на практике приводит к тому, что при отсутствии ожидаемых результатов сотрудники испытывают потребность в обучении и понимают, что это неотъемлемая часть их работы и успеха.

В продолжение темы обучения. Часто руководители жалуются на то, что сотрудники не применяют на постоянной основе навыки и правила, которые изучали или которые им нужно изучить и использовать. Или руководитель видит, что они не придают должной значимости использованию каких-то правил или навыков, и он хочет, чтобы сотрудники обратили на это внимание и захотели это использовать. Поэтому у руководителя должен быть отработан навык регулярно напоминать сотрудникам о каких-то важных инструментах и традициях, которые должны быть внедрены в компании, находить для этого повод и показывать, насколько это необходимо. По сути, руководитель, задавая подчиненному вопросы о какой-либо ра-

боте, которая должна быть сделана, при каждом удобном моменте обращает внимание на необходимость использования того действия, навыка или правила, которое он хочет внедрить в компании. При случае он рассказывает о том, как этот навык был использован в подобной ситуации ранее и какой успех это принесло человеку, использовавшему его. Тем самым руководитель может легко создавать у сотрудников интерес к использованию успешных навыков и правил компании, создавая желание обучаться этому и применять в своей работе.

И в заключение — самая главная работа руководителя отдела продаж, или ключевой его навык.

Развитие отдела продаж, расширение бизнеса и успех — это предсказуемо. Ищите то, что дает резуль-

тат. Вдыхайте в это жизнь, давайте этому силу, и вас вынесет наверх. Будьте готовы к этому. Вас всегда что-то ведет к успеху. Это, конечно, вы сами, и это могут быть люди и их поступки, регулярные действия. Сотрудники, создающие проблемы, и созданные ими же ситуации забирают все внимание руководителя. Но при этом его окружают верные и продуктивные люди и люди, в которых есть основы верности и продуктивности, но они подвержены влиянию негатива. Этим людям нужно внимание руководителя и уверенность в том, что они важны для компании и их работа замечена и имеет ценность. Обычно они не притягивают к себе внимание и незаметны, если их не искать и не выкапывать их и их результаты из-под «завалов» проблем, созданных

СОТРУДНИКИ, СОЗДАЮЩИЕ ПРОБЛЕМЫ,
И СОЗДАННЫЕ ИМИ ЖЕ СИТУАЦИИ ЗАБИРАЮТ
ВСЕ ВНИМАНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ.

РУКОВОДИТЕЛЮ НУЖНО НАХОДИТЬ И ОТМЕЧАТЬ
ВНИМАНИЕМ ТО, ЧТО ОН ХОТЕЛ БЫ ПОЛУЧАТЬ
В ДАЛЬНЕЙШЕМ.

другими. Поэтому у руководителя должен быть устойчивый навык регулярно искать (анализируя рабочий день, неделю или месяц) тех людей, которые РЕГУЛЯРНО сотрудничали, приносили решения и достигали результатов. Обращать на них свое внимание и внимание других людей. Такие действия должны стать частью своей повседневной работы (самой важной ее частью, намного превышающей по значимости улаживание конфликтных ситуаций).

В результате ежедневно, еженедельно и ежемесячно руководитель направляет внимание на тех людей и на те действия, которые направлены на достижение целей компании,

на производство. На сотрудничество с ним в плане достижения целей и использования правил и навыков, которые он хочет внедрить в компанию. Первое его действие — найти и отметить этих людей. И только после этого смотреть, что делать с теми, кто «накосячил». Руководителю нужно находить и отмечать вниманием то, что он хотел бы получить в дальнейшем:

- решение проблем;
- инициативы в решении проблем компании;
- проявление ответственности за решение каких-либо дел в компании, даже если это не прямая работа сотрудника;

- обучение и повышение квалификации;
- лояльность, верность и преданность;
- правильная позиция на собрании персонала;
- укрепление боевого духа компании;
- несогласие с невозможным;
- проявление честности и порядочности;
- отказ поддерживать негативщиков;
- вклад в компанию, не совсем обычный для обычного сотрудника.

Вследствие этого в отделе продаж становится модно производить, добиваться результатов и постоянно стремиться к более высоким квотам и целям. Акцент смещается с обсуждения трудностей, сложностей и т. д. А работа самого руководителя становится менее напряженной и гораздо более эффективной.

Используйте все вышеперечисленные для того, чтобы быть успешным лидером и компетентным руководителем!

МНЕНИЯ ПО ТЕМЕ



АЛЕКСАНДР ЕРОХИН,

бизнес-консультант, бизнес-тренер, владелец и генеральный директор компании «Курс-Консалтинг»

Начальник отдела продаж имеет две роли: во-первых, это администратор, который систематизирует и организует работу своих подчиненных, а во-вторых, это продавец, который сам умеет продавать. В статье под словом «продавец», я пони-

маю человека, занимающегося продажами. Неважно, как на самом деле называются сотрудники: торговые представители, менеджеры или еще как-то. Все они продают, поэтому для верного отражения сути должности и для краткости я буду писать «продавец».

С организаторской функцией все более или менее понятно, любой руководитель прежде всего организатор, администратор. Причем он может и не быть хорошим специалистом в той отрасли, в которой руководит. Часто достаточно поверхностных знаний.

Почему начальнику отдела продаж, особенно активного отдела продаж, необходимо продавать? Чем он кардинально отличается от других начальников отделов? А тем,

что не зря продавцов сравнивают с волками. Соответственно, начальник отдела продаж — вожак стаи. А вожак стаи должен охотиться лучше всех. Сотрудники не будут слушаться начальника, который сам не продает. Он для них не будет авторитетом. А настоящим лидером будет именно хороший охотник, который может доказать свое положение делом. Первый среди равных.

Задача начальника отдела продаж — это создание и улучшение системы продаж, чтобы управлять не каждым подчиненным в отдельности, а системой в целом.

Как создать систему? Как показывает опыт, систему и методику продаж можно создать только из практики. Самый быстрый способ создать систему — взять эффектив-

ПРАВИЛА УСПЕШНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

1. *Будьте открыты для каждого. Даже если вы руководите очень большим отделом продаж, каждый менеджер должен знать, что может обратиться к вам за помощью или советом в любой момент. Если вы не успеете из-за этого выполнить свою работу в урочное время, значит, придется поработать в выходной, но менеджеров обделять вниманием нельзя.*
2. *Адаптируйте любые стратегии под культуру своей компании. Не стоит буквально использовать все новомодные тенденции, появляющиеся в сфере продаж. Необходимо тщательно проанализировать культуру вашей компании, сильные и слабые стороны команды и только после этого грамотно адаптировать любое нововведение для своего бизнеса.*
3. *Создайте команду профессионалов. Эффективные менеджеры по продажам стараются нанимать только опытных и талантливых сейлз-менеджеров. Благодаря этому меньше времени тратится на обучение и «воспитание» нового продавца. Ищите людей, чьи цели в большей степени совпадают с целями вашей компании.*
4. *Задайте нужный ритм работы своей команды. Создавайте графики и планы для работы отдела и каждого менеджера по продажам в отдельности. Неустанно следите за тем, чтобы все обозначенные этапы выполнялись четко в срок. Ваш отдел — это сердце каждой компании, и оно должно биться ровно и ритмично. Любые сбои в работе, срывы сроков губительно отразятся на результатах деятельности. Внедряйте инструменты, обеспечивающие мгновенную обратную связь, и контроль над работой менеджеров в реальном времени.*
5. *Четко обозначайте командные и личные цели для менеджеров по продажам. Важной частью работы успешного начальника отдела продаж является определение и оглашение команде тех объемных и количественных показателей, которые они должны выполнить. Чувствуя потенциал каждого отдельного сейлз-менеджера, создайте индивидуальный план продаж на месяц для каждого. Объедините индивидуальные планы всей команды и стремитесь к общей цели команды. Эффективные менеджеры по продажам отличаются прямой и ясностью своих высказываний.*
6. *Отпустите своих подчиненных «на волю». Каждый отдел продаж использует стандартные методы по привлечению, разработке и заключению сделки с клиентом. Однако не стоит загонять сейлз-менеджера в строгие рамки. Он может использовать стандарты команды как шаблон для работы, однако детали каждого сотрудничества вправе достраивать сам. Это вполне логично, ведь не каждый клиент впишется в самые широкие стандарты, которые вы можете разработать.*
7. *Не экономьте на коучинге. Проведение коучинга является обязанностью начальника отдела продаж. Если вы не обладаете надлежащими навыками — привлекайте стороннего специалиста. Но ваши подчиненные должны чувствовать, что мощную психологическую и информационную поддержку. Необходимо использовать любую возможность, плановую или внезапную, чтобы обеспечить обратную связь с подчиненными.*
8. *Немного о кнутах и пряниках. Если в вашей команде есть явный лидер, который занимается продажами поистине гениально, стоит использовать его как инструмент для повышения активности других. Зная психологические особенности своих менеджеров, правильно позиционируйте этого «самородка»: для одних он должен быть образцом для подражания, для других — ненавистным конкурентом в командной гонке. Но, так или иначе, к его результатам должны стремиться все.*
9. *«Увеличьте количество часов в сутках». Четко определите, что из ваших постоянных дел напрямую влияет на повышение объемов продаж отдела. Те обязанности, которые не попали в этот список, должны быть безжалостно искоренены или... делегированы.*
10. *Умейте радоваться победам. Празднуйте их! Казалось бы, само собой разумеющийся факт — радоваться победам. Но, увы. Многие пренебрегают этим мощным психологическим мотиватором. Когда весь отдел самоотверженно борется за достижение назначенного объемного показателя, необходимо обязательно «отметить» покорение очередной вершины продаж. Для кого-то это может быть небольшое повышение, для кого-то символическая премия или грамота, но каждый должен быть отмечен вами как участник успешно завершеного марафона продаж.*

По материалам www.businesspioner.ru

ную модель и описать ее. В данном случае, самая успешная модель может быть взята внутри компании. Это может быть самый успешный продавец. Этой моделью также мо-

жет стать сам владелец бизнеса, если компания маленькая и владелец сам занимается продажами.

Способ моделирования — описание действий сторонним наблю-

дателем. То есть не сам успешный продавец описывает, как он продает, а наблюдатель со стороны. Зачастую мастер своего дела не осознает, как он это делает. А раз не осозна-

ет, то и не может передать другим. При моделировании используются аудио-, видеозаписи, деловая переписка и личное присутствие на сделках. Далее данные систематизируются и оформляются в Книгу продаж.

С остальными аспектами системы продаж, с наймом сотрудников, с обучением и т. д. действует тот же принцип: берется успешная модель и адаптируется под конкретную компанию.

Какими качествами должен обладать начальник отдела продаж:

- Организаторские способности. Умение организовать людей и работу в своем отделе.
- Системное мышление. Умение расставлять приоритеты.
- Тяга к деньгам. Такая здоровая жадность, чтобы не сбавлял обороты при увеличении дохода. Бывает так, что продавец, активный и мотивированный на своем месте, становясь начальником, опускает руки. Мотивация пропадает. Денег становится достаточно и интенсивность труда снижается.
- Правильные отношения к деньгам. Своим, компании и клиентов. Правильное отношение — умение считать деньги, искать самые выгодные варианты для компании и клиентов. «Нюх» на деньги.
- Хороший переговорщик. Умеет дожимать сделки, давить на клиента.
- Мотивирован и предан компании.

Помните, даже самый хороший руководитель важен лишь как часть системы. И сам по себе вмиг компании не изменит.



АЛЕКСЕЙ КОШУРИН,

учредитель и генеральный директор ООО «Кошурин эдвайзинг энд коучинг», практикующий бизнес-тренер

Руководитель отдела продаж должен позаботиться о том, чтобы его подчиненные понимали, что и для чего они делают. Когда сотрудники понимают, для чего они выполняют те или иные поручения, они будут более склонны полностью поддержать любые ваши действия.

Один из факторов, который оказывает очень сильное влияние на готовность сотрудников меняться, — ваше отношение к изменениям. На самом деле поддержка и участие лидера — самый главный критерий успеха проводимых в организации изменений. Если вы позитивно относитесь к новому опыту, новым трудностям, новым горизонтам, и вы транслируете свою веру в необходимость постоянного роста, то ваши сотрудники также будут стремиться к нему.

Страх перед неизвестностью является естественной реакцией, которая порождает неприятие перемен. Когда мы сталкиваемся с чем-то новым, мы боимся, что не справимся с ним. Какой бы плохой ни была текущая ситуация, она нам знакома и привычна, и поэтому нам комфортно в ней. Страх перед неизвестностью объясняет, почему люди иногда

говорят: «Я не могу сделать это». Мы терпимо относимся к переменам до тех пор, пока они не касаются нас лично, пока не требуют от нас новых взглядов или новых моделей поведения. Но даже когда мы признаем, что могли бы извлечь пользу из перемен, то мы в первую очередь думаем об изменении внешних обстоятельств, таких как место работы, место жительства или наше окружение.

Люди, которые в течение долгого времени придерживались одной точки зрения, не могут внезапно изменить ей, признав, что они были неправы. Нам всем необходимо чувствовать, что мы правы. Это важно для поддержания нашей самооценки и уверенности в себе. Ваши коллеги, скорее всего, способны увидеть, что ваша новая точка зрения является верной, принимая при этом тот факт, что прежняя не обязательно была ложной. Помогите вашим сотрудникам понять, что изменения — неотъемлемый элемент жизни. После того, как они поймут, что изменения неизбежны, и нередко имеют положительные результаты, то вам будет легче преодолеть их сопротивление.

Трудность в постановке четких целей испытывают как небольшие фирмы, так и огромные международные корпорации. Только четко определив цели, можно добиться успеха. Помните, что мотивация и манипуляция — разные вещи, и в основе ваших попыток изменить взгляды и поведение ваших сотрудников отдела продаж должно лежать искреннее желание помочь им развиваться в соответствии с их собственными интересами. И если, например, кто-то из ваших сотрудников проявляет руководящие способности, помогите им в развитии их управленческих качеств. Их рост будет способствовать и вашему росту. Многие люди испытывают желание обсудить развитие какой-либо способности, навыка или потенциала, которым они обладают. Вас удивит, насколько люди готовы будут искренне помочь вам, только потому, что вы проявляете интерес к ним и к их будущему.

ТРУДНОСТЬ В ПОСТАНОВКЕ ЧЕТКИХ ЦЕЛЕЙ
ИСПЫТЫВАЮТ КАК НЕБОЛЬШИЕ ФИРМЫ,
ТАК И ОГРОМНЫЕ МЕЖДУНАРОДНЫЕ
КОРПОРАЦИИ.

Если бы ничего не менялось, единственной задачей лидера было бы просто довести рабочий процесс до совершенства и затем наблюдать за ним. Но так как перемены неизбежны, каждый лидер должен уметь справляться с изменениями. Многие люди боятся перемен и пытаются всеми силами сохранить положение, которое они имеют.

Одна из главных задач руководителя отдела продаж — это помочь сотрудникам в преодолении боязни новшеств и перемен. По крайней мере, нужно донести до подчиненных мысль о том, что без изменений невозможно будет и дальнейшее развитие как самого продавца, так и всей компании в целом.

Программа целей организации определяет изменения, которые будут проводиться в компании, направление развития организации и действия, которые будет выполнять каждый из сотрудников. Определение целей и личных обязанностей каждого превращают угрозу изменений в рабочую задачу.

Одна из задач лидера — планирование работы с людьми над их личными целями. Постарайтесь показать вашим сотрудникам, что самый лучший способ реализовать их личные цели — быть успешными на своем рабочем месте. Когда сотрудники развиваются профессионально, проявляют позитивное отношение к работе, то их энтузиазм и воодушевление являются заразительными. Они поддерживают не только вас, но и друг друга. Сотрудники, которые знают, что они являются частью процесса, испытывают чувство сопричастности к успеху организации. Их участие также позволяет вам использовать их идеи и знание ежедневной работы разных отделов организации.

Если вы просите людей измениться, продумайте, как вы будете работать с неудачами или ошибками, неожиданными проблемами и препятствиями. Способов сделать процесс более безопасным существует много: дополнительные формы отчетности и обратной связи,

регулярные встречи по решению проблем с участием всей команды или более активное вовлечение в процесс высшего руководства. Новые идеи рождаются только тогда, когда ошибки или неудачные попытки не только допускаются, но даже приветствуются. Атмосфера наиболее благоприятная для обучения основана на поддержке и поощрении, а не на наказании.

Секрет успеха в будущем как отдельных сотрудников отдела продаж, так и компании в целом заключается в способности управлять изменениями. Сегодня недостаточно просто создать продукт или услугу наилучшего качества; необходимо постоянно думать, а что вы сможете предложить завтра. К сожалению, это проще сказать, чем выполнить. Чем больше и успешнее становится компания, тем сложнее обновить ее продукты или услуги. Фактически чем лучше налажены все процессы в организации, тем сложнее их модернизировать.

Лидеры должны научиться ставить под сомнение успех, которым обладает организация сегодня, для того чтобы создавать предпосылки для будущего успеха. Инновационная деятельность должна стать частью работы каждого сотрудника. Большинство новых идей рождаются в результате взаимодействия сотрудников с клиентами. Клиенты хотят, чтобы решили их проблемы, чтобы их потребности и желания были удовлетворены. Это все может быть источником новых идей. Руководитель отдела продаж должен построить работу так, чтобы каждый сотрудник искал новые возможности; в противном случае они будут упущены. Создание и поддержание кли-

мата, благоприятного для творчества на рабочем месте, требует дифференцированного подхода к сотрудникам при распределении обязанностей. Потребности у людей разные, значит, и подходы к ним могут быть разными. С другой стороны, все бизнес-процессы в организации должны строиться на основе единой системы и ваши действия по отношению к отдельным сотрудникам не должны носить оттенок привилегированности.

В процессе управления отделом продаж руководитель должен учитывать тот факт, что в работе с каждым сотрудником нужен индивидуальный подход. Некоторые сотрудники предпочитают работать «по инструкции». Им необходимо следовать подробно расписанной процедуре, так как только тогда они испытывают чувство безопасности. Обеспечьте им обучение, которое позволит им выполнять их работу хорошо и быстро, но не требуйте от них принимать решения в нестандартных ситуациях. Другие сотрудники, наоборот, предпочитают следовать своему собственному плану действий. Им необходимо знать, что вы доверяете их мнению и что они могут брать на себя инициативу. Как правило, чем большей свободой располагает человек, тем большим творческим потенциалом он обладает. Уровень продуктивности и мотивации у таких сотрудников напрямую зависит от степени свободы и ответственности, которые вы им предоставляете. Учитывайте индивидуальные потребности при распределении обязанностей. Помните о целях и задачах отдела продаж, но при этом предоставляйте сотрудникам ту степень свободы, с которой они могут справиться. В то же вре-

СОТРУДНИКИ, КОТОРЫЕ ЗНАЮТ, ЧТО ОНИ
ЯВЛЯЮТСЯ ЧАСТЬЮ ПРОЦЕССА, ИСПЫТЫВАЮТ
ЧУВСТВО СОПРИЧАСТНОСТИ К УСПЕХУ
ОРГАНИЗАЦИИ.

ЧЕРТЫ УСПЕШНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

1. *Сильные коммуникативные способности. Пожалуй, один из основных компонентов составляющих харизму. Влияние лидера на людей осуществляется посредством словесной коммуникации. И если лидер будет косноязычен, то как же ему донести свои, пусть и гениальные, идеи?*

По личному опыту, могу отметить, что замечала за харизматиками такое свойство — стоит им только появиться в какой-нибудь аудитории, где до этого тихо и мирно скучали люди, как они немедленно «заполняют собой» все пространство. Это удивительное качество! Как харизматику это удастся? Да он и сам этого не знает. Но для аудитории у него всегда найдется нужное слово. Парой слов он перебрасывается с одним, потом с другим, а потом и вовсе умудряется втянуть всех сидящих в какой-то общий разговор. Все отмечают его недюжинный интеллект и потрясающее чувство юмора.

2. *Глубокие знания в какой-либо сфере. Это к вопросу о том, почему человек харизматичен для одного общества и совершенно не харизматичен для другого. Все дело именно в знаниях. Харизматику нет равных в сфере деятельности, в которой он трудится. К примеру, руководитель компании должен разбираться в управлении в разы лучше, чем его подчиненные. Конечно, знать все невозможно, и какие-то «узкие» аспекты всегда можно отдать на откуп соответствующим специалистам, но в вопросах стратегии, вопросах, как и по какому плану будет дальше развиваться компания, харизматичный руководитель обязан быть непревзойденным.*

3. *Умение сохранять загадку. Харизматичный руководитель умеет создать ощущение некоторой недосказанности. Для других он человек-загадка. Харизматик умеет держать аудиторию в напряжении и до определенного момента сохранять интригу. Вокруг него всегда крутится много мифов,*

которые он либо не комментирует, подогревая интерес к себе, либо искусственно поддерживает, если ему это выгодно.

При всем при этом, харизматик — открытая личность, он не стремится выстроить кирпичную стену между собой и подчиненными. Скорее наоборот, внешне он доступен для сотрудников. Харизматику известна вера каждого человека в свою уникальность, и он успешно этим пользуется. Харизматичному лидеру ничего не стоит запомнить имена своих подчиненных, а также имена их некоторых близких родственников. При случайной встрече такой лидер может обратиться к вам по имени и обязательно поинтересуется, как дела у вас и у вашей семьи. Любой сотрудник будет польщен подобным вниманием со стороны руководителя, и его лояльность к компании и лично к шефу повысится.

Сотрудники шефа-харизматика относятся к нему с уважением и с некоторым благоговейным страхом одновременно. И этот страх базируется именно на загадочном характере шефа. Ведь когда в человеке есть что-то непонятное и неизвестное, то это пугает. При этом сотрудники знают, что шеф никогда не устроит им разнос «на пустом месте» или «потому что настроение такое».

4. *Любовь к людям. Великодушие и широта души — все это про харизматика. Он действительно любит людей. В нем живет учитель и проповедник одновременно. Он не просто «ходячая энциклопедия на ножках», он еще и носитель своих духовных и моральных ценностей. А как всякий учитель, он ощущает свою потребность в отдаче, заключающейся не просто в передаче знаний, но и в принятии людьми его ценностей. Харизматик, обладая широкой и яркой «картиной мира», всегда надеется, что ему удастся обогатить внутренний мир других людей. И он всегда получает удовольствие, наблюдая за профессиональным и духовным ростом своих подчиненных.*

По материалам www.shkolazhizni.ru

мя требуйте подотчетности. Такой подход позволяет сотрудникам повысить их общую эффективность и создает наиболее благоприятные условия для инновационной деятельности.

В ваших интересах создать условия для того, чтобы сотрудники максимально проявляли свои творческие способности. Так как они могут предложить идеи по улучшению продуктов, услуг или созданию новых проектов. Как лидер вы должны, с одной стороны, поощ-

рять творчество, но с другой стороны, направлять его на выполнение соответствующих задач. При этом вы должны следить за соблюдением определенных норм и процедур, установленных в вашей организации. Чем выше ваши ожидания, тем больше творческих способностей проявляют ваши сотрудники. Большие, но в то же время не оторванные от реальности, ожидания также повышают собственную значимость тех сотрудников, которые находят удовлетворение в осознании того,

что они вносят свой творческий вклад в выполнение задач компании. Повышение самооценки помогает сотрудникам отдела продаж справляться с новыми трудностями и проблемами.

Большинство организаций ставят цели, которые требуют минимальных усилий. Такие цели могут быть достигнуты, если просто немного увеличить объем работ или сделать то же самое, но немного лучше. Чтобы стимулировать инновационную деятельность, ставьте

сложные задачи, которые можно выполнить, только если использовать новый метод или технологию.

Мы начинаем искать новые решения, если только нам срочно нужно создать что-то новое. Устанавливайте сроки выполнения задач, чтобы создать ощущение срочности. Новые идеи не терпят изоляции. Они рождаются и развиваются во взаимодействии с другими. Многие из лучших решений представляют собой новую комбинацию существующих идей. Создайте условия для общения сотрудников друг с другом, особенно сотрудников из разных отделов и подразделений. Принимайте позитивно все идеи, даже если вы не будете их реализовывать. Цените успехи ваших сотрудников и помогайте им учиться на своих неудачах.



АЛЕКСАНДР БЕЛАНОВСКИЙ,

автор глобальной системы обучения руководителей малого бизнеса «Продажи чужими руками». Руководитель, бизнес-тренер, мотиватор и организатор

Если вы умеете показывать и освещать путь вперед, то ваши подчиненные, не задумываясь, будут идти за вами в том направлении, в котором вы скажете. Харизма — это определенный катализатор для лидера. Человек с харизмой производит сильное впечатление на окружающих людей, которые поддаются его обаянию и готовы за ним идти.

Итак, чтобы создать вокруг себя команду профессионалов и зарабатывать в несколько раз больше, чем можно заработать в одиночку, руководитель должен пройти несколько этапов и стать настоящим лидером.

В большинстве случаев самый первый статус в своей жизни люди получают случайно. Так было в советское время, когда первоклашек принимали в октябрята. Во взрослой жизни тоже можно стать назначенным лидером и сразу получить определенные регалии. Однажды я столкнулся с ситуацией, когда в торговой компании руководитель отдела сбыта разбился в автомобильной катастрофе. Недолго думая, директор предприятия назначил на эту должность одного из сотрудников. Понравилось это другим сотрудникам или нет, но после назначения они стали смотреть на своего нового босса как на определенного лидера. Итак, в большинстве случаев лидерство начинается с вольного или невольного получения какого-либо статуса.

Лояльность сотрудников — это соблюдение принятых правил, готовность принять другие требования, стремление сохранить свое рабочее место. Лояльность — это еще не значит, что сотрудники будут подчиняться. К примеру, руководителем отдела сбыта был назначен сотрудник, имеющий в компании десятилетний стаж. Работники данного отдела вроде бы были не против такого назначения, но выполнять просьбы нового руководства они не спешили и активность в жизни компании особо не проявляли. Персонал не вступает в оппозицию, он лоялен к назначенному руководителю, но делать для него ничего не хочет. Люди вроде бы не против нового босса, но и не стоят за него горой.

Получение результатов — это дальнейшее развитие лидера. Результаты могут быть получены как лидером, так и теми людьми, которые за ним идут, а также его учениками.

Если в процессе получения статуса коллектив относится к назначенному лидеру нейтрально, на этапе лояльности проявляет любовь, на стадии получения результатов начинает им восхищаться и благодарить, то на этапе наставничества прояв-

ляет уже свою преданность. На этапе наставничества лидер начинает помогать членам своей команды, люди начинают у него просить совета и учатся у него всему. Обучая своих сотрудников, лидер помогает им приобретать определенные навыки. На этапе наставничества лидер имеет возможность напрямую влиять на тех, кто находится рядом с ним.

Обладая огромным потенциалом влияния, имея твердую репутацию и основу для моральных и материальных требований, лидер вызывает доверие и внушает уверенность. Он начинает требовать больше, чем от самого себя, и люди чувствуют себя надежно за его спиной. Последним этапом становления лидера является переход к харизме, это когда люди перестают видеть барьеры и готовы идти за лидером хоть на край света. Для того чтобы вдохновить людей, надо наполнить их жизнь смыслом. Нужно объяснить каждому сотруднику, что он не просто делает примитивную работу — он меняет мир.

Когда вы начнете менять мир, когда вы создадите идею, вы станете харизматичным лидером. Лидеру всегда нужны люди, которые будут за ним идти, потому что большие успехи, большие достижения, большие идеи невозможно создать в одиночку. Если у вас нет большой идеи, то в лучшем случае вы находитесь на нулевом уровне лидерства. Учитесь создавать большую идею и внедряйте ее в жизнь. Если вы способны рисовать образ будущего, если вы связываете разношерстность в единое целое, если вы находитесь во взаимовыгодных отношениях с лидерами высшего и более низкого звена, то вы уже тот лидер, за которым люди идут автоматически.

Набирайте в свою команду тех людей, которые вам помогают и которые готовы за вами идти не за деньги, а за идею. Поощряйте таких людей и давайте им возможность получать больше, чем остальные. Берите в команду таких сотрудников, которые самостоятельно принимают решения и готовы брать на себя ответственность.

ПРЕДУБЕЖДЕНИЯ В ПРОДАЖАХ, ИЛИ КАК ИЗБЕЖАТЬ ОШИБОК ПРИ ФОРМИРОВАНИИ КОМАНДЫ ПРОДАВЦОВ



*Алексей Колик,
бизнес-консультант, бизнес-тренер*

Нередко ситуация в отделе продаж складывается таким образом, что в срочном порядке требуется нанять новых сотрудников. Отложить решение этого вопроса на потом невозможно. И решить его быстро тоже не так просто. Найти таких сотрудников, которые смогут влиться в коллектив и продавать именно ваши товары или услуги с успехом, довольно сложно.

В силу того, что вопрос этот очень часто нужно решать оперативно, многие руководители при наборе новичков в отдел продаж допускают ошибки, которые впоследствии приносят немало проблем.

Основная ошибка заключается в том, что очень многие руководители уверены, что в продажах сможет работать любой человек. Но в действительности далеко не каждый способен работать продавцом. К небреж-

ной кадровой политике, при которой считают, что научиться продавать не столь сложно, ведь продавать проще, чем, например, заниматься программированием или писать картины. Поэтому привычная точка зрения на специалиста по продажам незначительно отличается от точки зрения относительно разнорабочего, которым по определению действительно может работать максимально большое количество людей.

Есть и другое предубеждение, что продажи – работа достаточно легкая. Ох, как неправы те, кто мыслит таким образом. Работа продавца очень тяжела физически и психологически, она сопряжена с постоянными и разнообразными стрессами, так что о «халяве» приходится забыть уже через несколько дней после начала работы. К чему приводит такая ошибка? Очень часто к тому, что на работу в продажи приглашают родственников и друзей, думая, что таким образом они получают прибыльное место. Последствия таковы: либо родственник вскоре понимает, что надежды на легкую жизнь не оправдались, либо он действительно работает без напряжения, ему комфортно, но при таком подходе уже страдает компания, поскольку результата от его работы почти никакого.

ЕСТЬ И ДРУГОЕ ПРЕДУБЕЖДЕНИЕ, ЧТО ПРОДАЖИ – РАБОТА ДОСТАТОЧНО ЛЕГКАЯ. ОХ, КАК НЕПРАВЫ ТЕ, КТО МЫСЛИТ ТАКИМ ОБРАЗОМ.

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ПРИ НАЙМЕ ПЕРСОНАЛА ПРОДАЖ

ОШИБКА № 1 – НЕСОВРЕМЕННЫЙ НАЙМ

Если вы публикуете неинтересные объявления о найме и отборе персонала в газетах и прием звонков у вас не формализован (на звонки отвечают люди, незнакомые со спецификой найма), то вряд ли вам удастся привлечь большое количество соискателей в компанию, тем более тех, которые являются специалистами в своем деле.

ОШИБКА № 2 – ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ИСПОЛЬЗУЕТСЯ МАЛО КАНАЛОВ РЕКЛАМЫ

В этом случае ваше объявление увидит мало людей и еще меньше откликнется. Как минимум нужно использовать три промочанала. Кроме того, может оказаться, что вы выбрали не те каналы рекламы. Например, если искать дворника или кладовщика только на сайте о работе, вряд ли вы закроете вакансию.

ОШИБКА № 3 – НЕПРАВИЛЬНО СОСТАВЛЕНА ОБЪЯВЛЕНИЕ О ВАКАНСИИ

Вакансию необходимо продавать так же, как и товар. Если вы правильно составите объявление, то даже небольшое количество каналов рекламы не испортит потока поступающих обращений от кандидатов. Не думайте, что рекламщики по определению составляют объявления правильно. Пишите сами, главное, использовать правильную технологию. Вы можете обратить внимание на свое объявление интересными словами, к примеру «редкая вакансия».

ОШИБКА № 4 – НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ ТЕХНОЛОГИЯ ОТВЕТОВ НА ЗВОНКИ

Ваш менеджер может неправильно отвечать на вопросы кандидатов либо давать слишком много информации о вакансии. В этом случае вы получаете мало резюме, даже при использовании нужных каналов рекламы и правильном тексте объявления.

ОШИБКА № 5 – СОИСКАТЕЛЬ НЕ ВИДИТ ДЕФИЦИТ ВАКАНСИЙ

Когда кандидаты приглашаются на собеседование, нужно собрать солидное количество людей на конкурс. Соискателей должно быть не менее 20, чтобы они поняли, что вакансия пользуется спросом и популярностью. Можно также пригласить кандидатов на несколько должностей, и они будут думать, что все претендуют на одну вакансию, а стало быть, интерес к ней возрастает. Если не создать конкуренцию на конкурсе, собеседование может провалиться. Кандидаты, видя, что на собеседовании никого нет, не будут рассматривать

вашу вакансию, как серьезный и перспективный вариант, а лишь как запасной.

ОШИБКА № 6 – НА СОБЕСЕДОВАНИИ ОТСУТСТВУЕТ ПРОДАЖА ВАКАНСИИ

Если вы увидели, что кандидат вам подойдет, нужно взять с него обязательство и добиться того, чтобы он хотел выйти на работу к вам. Для взятия обязательств используйте два простых вопроса: «Когда вы готовы выйти на работу?» и «Есть ли что-нибудь, что может помешать вам начать работать у нас?». Если это не делается, то часто желаемые соискатели не приходят в назначенный день.

ОШИБКА № 7 – РУКОВОДИТЕЛЬ ЛИЧНО ЗАНИМАЕТСЯ НАЙМОМ И ОТБОРОМ ПЕРСОНАЛА

Если директор (собственник бизнеса) лично размещает вакансии, приглашает соискателей на собеседование, обучает новичков и т. п., у него нет времени на другие дела. Поэтому нужно делегировать найм и отбор персонала другому сотруднику компании (очень много внимания вопросу делегирования мы уделяем в своем проекте). Но сначала стоит подготовить сотрудников, иначе с набранным персоналом придется только мучиться. Приготовьте шаблоны, по которым будет работать ваш менеджер по персоналу.

Очень часто при отборе персонала стараются отсеять много людей по телефону – так теряется много времени и этот способ неэффективен. Если отсеивать по представленным резюме – тоже можно сделать ошибку, потому что не все резюме правдивы. Отсев должен происходить во время адаптации – вы видите, как работает человек, с каким результатом. Поэтому нужно приглашать множество людей на конкурс, после беседы допускать к работе, а по ее результатам оценивать, подходит человек или нет. В результате этого метода часть людей отсеивается автоматически – кто-то уходит, не справившись с обязанностями, кто-то не может так работать, как принято в компании и т. д.

ОШИБКА № 8 – В КОМПАНИИ ОТСУТСТВУЕТ СИСТЕМА АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ

Многие люди, только вышедшие на работу, увольняются в первую же неделю, потому что не понимают, что они должны делать. Человеку дают много материалов, которые он должен прочитать, понять и использовать в дальнейшем, но нет никакой системы, которая бы показывала, как это делать, поэтому новичок только путается.

Для того чтобы подобных проблем не возникало, нужно разработать пошаговый план адаптации, который включает в себя необходимые материалы и практические задания, выполнение которых должен

контролировать закрепленный за новичком куратор. В своем бесплатном видеокурсе «Звездная схема найма, вербовки и обучения лучших сотрудников» я как раз предоставлял подробный план обучения новичков.

ОШИБКА № 9 – НАЙМ НЕПОДХОДЯЩИХ ЛЮДЕЙ

Если вы нанимаете неподходящих людей, то они, перенеся опыт у вас, уходят через несколько месяцев и в худшем случае открывают конкурирующую фирму. Например, вы приняли специалиста, он хорошо выполняет свою работу, и вы делаете его начальником. Он теряет интерес к работе, берет заказы на стороне и, получив необходимый опыт, увольняется.

Дело в том, что данного человека не интересует административная работа, а интересна работа на результат. Необходимо помнить, что не все сотрудники могут стать хорошими администраторами. И наобо-

рот, человек предпринимательского типа с большим количеством идей, наделенный большими полномочиями, со временем захочет уйти. Поэтому важно выявление качеств сотрудников во время работы для того, чтобы понять для исполнения каких обязанностей он подходит.

ОШИБКА № 10 – ЕДИНОЛИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СВОИМ БИЗНЕСОМ

Если вы принимаете и обучаете сотрудников, а они от вас уходят, вам становится страшно передавать кому-то управление своим бизнесом – вам не хочется растить конкурентов. Эту ошибку можно исправить – для развития бизнеса вам нужно правильно организовать найм персонала, задавая кандидатам на собеседовании правильные вопросы.

По материалам www.hr-portal.ru

Неспособность некоммуникабельных людей добиваться успехов в продажах давно доказана, по этому вопросу существует много различных публикаций. Вроде в теории азбучная истина, но в практике на каждом шагу мы наблюдаем в отделе продаж людей, для которых взять в руку телефон и позвонить клиенту – настоящая мука. Они так не любят общение с другими людьми, что готовы заниматься чем угодно, только не коммуникациями. В лучшем случае они могут работать на уровне слабого или среднего продавца, а часто вынуждены быстро уходить из профессии. Действительность такова, что просто невозможно сделать в день тридцать или сорок результативных звонков, если даже один звонок вызывает огромный внутренний дискомфорт. Лучшее место для некоммуникабельных людей там, где работать нужно с бумагами, предметами, механизмами, а с людьми иметь дело по минимуму.

Успешный человек в продажах – тот, кто имеет перед собой ясную цель и идет к ней, невзирая на трудности. Именно наличие цели позволяет добиться максимальной концентрации, изыскать внутренние резервы. Если человек не привык ставить перед собой серьезные цели, достигать их, а «плывет по течению», то его шансы на успешность близки к нулю. На какой успех можно надеяться?

Недавно во время проведения тренингов с продавцами небольшой компании, которая не может себе позволить нанять классных профи в отдел продаж, я познакомился с девушкой, умной и хорошо образованной. Она уже больше года пыталась научиться продавать, но у нее практически ничего не получалось. Когда она начинала звонить клиентам, то ее лицо искажалось гримасой боли, голос начинал дрожать, она забывала, что же хотела сказать собеседнику, в чем хотела

его убедить. Эта девушка – типично робкий человек, она может в будущем преодолеть свою робость, но ей нужно для этого проделать большую работу, в результате, возможно, она добьется успеха, а возможно, и нет. Считаю, что в продажах нужны по-хорошему нахальные люди, те, кто за словом в карман не полезет, кто готов, когда ему несколько раз указали на дверь, влезть в окно. Для них любой вызов – позитивный момент, он их мобилизует и включает внутренние резервы.

Большинство людей не любят самостоятельно принимать решения, находить ответы на сложные вопросы, планировать свою деятельность. Они любят получать указания от начальника, действовать согласно его планам. Конечно, начальники для того и существуют, чтобы руководить различными процессами, а подчиненные работают под их крылом. Но в продажах нужна и большая степень самостоятельности, постоянно возникают ситуации, требующие незамедлительного решения, когда невозможно отложить его принятие для того, чтобы обратиться к начальнику. Клиент говорит: «Я готов закупить у вас партию товара, но вы должны обеспечить мне доставку в течение одного дня, иначе я куплю товар у другой компании». Продавец должен сам незамедлительно дать

В ПРОДАЖАХ НУЖНЫ ПО-ХОРОШЕМУ НАХАЛЬНЫЕ ЛЮДИ, ТЕ, КТО ЗА СЛОВОМ В КАРМАН НЕ ПОЛЕЗЕТ.

ПРАВИЛА ИДЕАЛЬНЫХ ПРОДАВЦОВ

1. Поймите «драйв».

Важной составляющей нашей жизни является получение удовольствия. Часто утром, садясь перед компьютером или беря в руки телефон, мы испытываем привычное чувство чего-то неотвратимо надвигающегося, неприятного: для кого-то это предвкушение неприятного разговора, для другого — тяжесть предстоящего бесконечного, неинтересного дня. Что говорить, даже сам список телефонов, по которым нужно сделать «холодные звонки», многим уже портит настроение. Уже до начала рабочего дня мы погружаемся в состояние стресса. Что хорошего или выдающегося может сделать человек в состоянии стресса?

Вспомните свои любимые увлечения. Что вы больше всего любите делать? Водить свой автомобиль? Плавать в легкий шторм? Стрелять? Гулять с собакой? У каждого эти действия свои, и здесь важно, какие эмоции вы в этот момент испытываете. А теперь постарайтесь запомнить это состояние и представить себе, что все дела, которые вам предстоит сегодня сделать, и есть то море, в котором вы плывете, или та дорога, по которой вы едете, или те тарелочки, в которые вы целитесь.

И дальше происходит некоторое волшебство: мы в новом состоянии добиваемся таких же или чуть больших результатов, но делаем это совершенно в новом состоянии. И на следующее утро погрузиться в комфортное, конструктивное состояние уже намного проще. У нас формируется привычка получения удовольствия от тех рутинных дел, которые раньше нас угнетали. А следом начинаются большие достижения. Ведь драйв, а это именно он, дает больший угол зрения на ситуацию, большую комбинацию успешных решений, больше сил и скорости для эффективных переговоров. Построение отношений с клиентом становится еще более увлекательным, интересным и результативным занятием.

2. Настройтесь на победу.

Все мы интуитивно чувствуем, кто перед нами: сильный это человек, или его можно «укусить», надежный ли это человек, или будет опять, как в прошлый раз, какой у него характер и какие слабые места. И вы согласитесь со мной в том, что настрой «а ничего хорошего не будет» точно так же передастся клиенту. Люди чувствуют победителей, и при возможности выбора они выбирают в партнеры именно их. Поэтому необходимо, просто жизненно необходимо настроиться на победу.

Как это сделать? Здесь работает тот же самый механизм, как и в предыдущем случае: организму требуется некая «зацепка». Попробуйте вспомнить ваши победы в продажах: самый дорогой контракт, который вы заключили, самый сложный клиент, которого вы нашли, даже то, что вы смогли таки переговорить с генеральным директором, пробившись через секретарские дзоты... Даже если у вас нет опыта в продажах... Вот здесь есть небольшая неточность: у каждого человека есть огром-

ный опыт в продажах. Продажах чего? — спросите вы. Своих решений, идей, мнений... вам удалось уговорить близкого человека последовать вашему примеру? Ведь для этого вы выяснили ситуацию, аргументировали свою позицию, проработали возможные возражения и потом аккуратно и красиво подвели его к нужному решению... Настоящая, успешная продажа.

Адекватный и правильный настрой — это «у меня получится, не в этот раз, так в следующий». Вспоминая свои победы в прошлом, мы приобретаем уверенность в том, что и эта задача нам по плечу. И чем больше у нас опыта общения с клиентами, чем дольше мы работаем в активных продажах, тем крепче в нас эта уверенность.

3. Настройтесь на... неудачу.

В спорных, рискованных ситуациях, когда действительно велик шанс того, что не получится, а вы хотите побороться, можно себя подготовить к возможным неудачам и отказам клиента: «Я потеряю немного, если сделаю это». Помогает. Это связано с тем, что снимаются наши любимые мнимые страхи «а вдруг», «а если». В продажах очень важное место занимают логика, математика отношений и выгоды, и мнимые страхи — это путь в неуспешность.

4. Запланируйте все самые важные дела на утро.

Сегодня вы успеете сделать все или почти все дела, которыми так хочется заменить нужные звонки и встречи с клиентами. Утреннее время, если правильно распланировать день, — это самое ценное время для атаки, для создания договоренностей, для получения нужного вам результата в переговорах. Утром и у вас, и у контрагента свежая голова, много сил и энергии.

5. Настройтесь «съесть слона по кусочкам».

Очень редко, когда удается с первой же встречи, с первого звонка, добиться эксклюзивных условий, полного ассортимента, необходимых ретробонусов, да и просто хороших скидок... Как правило, первые несколько встреч — подготовительные для формирования нужных вам договоренностей. Поэтому нужно ставить себе реальные цели. Например: ваша встреча с клиентом необходима для того, чтобы напомнить о себе, запланировать следующие совместные действия, а также узнать все конкурентное окружение, которые также работают/начинает работать с данным клиентом.

С результатами все четко и понятно: вы с клиентом должны расстаться друзьями, зафиксировать вместе четкие планы на будущее, а в блокноте у вас должны остаться названия компаний-конкурентов, желательно с описанием этапа работы с клиентом, а лучше еще с кратким описанием предложения вашему клиенту. Чем четче цель, которую вы ставите себе в переговорах, тем больше шансов, что вы ее добьетесь. Переговоры без четкой цели — безрезультатны. Случайная добыча может оказаться большим вредом либо пользой, которую вы не увидите.

По материалам www.abmggroup.ru

ПРЕУСПЕВАЕТ ТОТ, КТО НЕ ВПАДАЕТ В ОТЧАЯНИЕ
ДАЖЕ В САМЫХ ТЯЖЕЛЫХ СИТУАЦИЯХ.

ответ, не обращаясь к посторонней помощи. Таких примеров очень много, если продавец по любому поводу обращается к руководителю, то грош ему цена, он никогда не преуспеет в профессии. Начальник нужен ему только в отдельных случаях, которые заранее оговорены, они касаются самых главных вопросов или нестандартных ситуаций.

Как выглядят безответственные люди, знаем мы все, поскольку встречаем их на каждом углу. Это те, кто не выполняет указания руководителя, игнорирует свои функциональные обязанности, не держит слово и др. Руководители наверняка приведут не один пример безответственности их персонала. Один человек не отправил клиенту важное письмо, другой не обеспечил отгрузку товара транспортом, третий забыл, что нужно захватить за рекламными материалами. Конечно, степень безответственности бывает разная, иной раз она не достигает слишком больших масштабов, однако если она носит регулярный характер, то с большой долей вероятности можно говорить о том, что такой человек не годится для работы в продажах. Строго говоря, такие люди непригодны для любой работы, но в продажах их отношение к рабочим обязанностям нередко приводит к большим потерям для компании, держать их на работе просто риско-

ванно, ведь никогда точно не известно, в чем они подведут, каковы будут последствия.

Наличие позитивного отношения к жизни является залогом успеха, преуспевают те, кто не впадает в отчаяние даже в самых тяжелых ситуациях. Пессимист не может убедить даже самого себя в том, что он может успешно продавать товар, как же он сможет убедить купить его покупателя? Человек с вечно плохим настроением не вызывает симпатии, с ним не любят общаться, он доставляет массу хлопот. Напротив, симпатия появляется по отношению к уверенному в себе, веселому, жизнерадостному человеку. С ним хочется иметь дело, заключать сделки, он вызывает доверие.

В продажах постоянно стрессы, причем совершенно разные, сильные и не очень. Выдержать все стрессовые ситуации способен только человек с крепкой психикой, тот, кому стрессы нипочем. А вот тот, кто теряет самообладание, не способен действовать с той же эффективностью, что и в нормальной ситуации, не годится на роль успешного специалиста по продажам. Определение степени стрессоустойчивости обязательно входит в основной набор тестирования кандидатов в отдел продаж.

Продавцу приходится переносить не только психологические пе-

регрузки, вызванные стрессами, но и серьезные физические испытания. Приходится часами вести переговоры, ездить на большие расстояния, порой не хватает времени на отдых. Выдержать такое напряжение может только здоровый организм. Безусловно, есть и исключения. Например, работа в режиме call-центра под силу и не совсем здоровым людям, для них она нередко лучший вариант трудоустройства. Но, как правило, нужно набирать в команду энергичных, выносливых людей. На мой взгляд, обязательный вопрос интервью для кандидатов в отдел продаж: «Занимаетесь ли вы спортом?». Не обязательно быть мастером спорта, достаточно поддерживать свой организм в тонусе, без этого никуда.

В продажах не нужны кандидаты на Нобелевскую премию, но и откровенно неумные люди в них совершенно бесполезны. Мне известен пример вполне обаятельного, коммуникабельного, энергичного и даже целеустремленного молодого человека, который решил стать успешным продавцом, но проблема состояла в том, что он совершал бесконечные ошибки по причине слабых умственных способностей. Вся его энергия уходила в пар, как у чайника, поскольку его действия были хаотичными, непродуманными, его мог обвести вокруг пальца любой человек. Интересно, что проверка IQ далеко не всегда входит в состав тестирования при приеме на работу.

Итак, если вам предстоит набирать новых сотрудников в отдел продаж, подходите к решению этого вопроса максимально тщательно. Помните, что далеко не каждый человек в состоянии работать в продажах. Если хороший работник не справляется в отделе продаж, то подумайте, где лучше применить его самые хорошие качества. Формируйте отдел продаж самым сильным персоналом, который у вас есть в компании. Обязательно тестируйте кандидатов в отдел по нескольким параметрам и несколькими методами. Изучайте предыдущие достижения кандидатов.

ФОРМИРУЙТЕ ОТДЕЛ ПРОДАЖ САМЫМ
СИЛЬНЫМ ПЕРСОНАЛОМ, КОТОРЫЙ У ВАС ЕСТЬ
В КОМПАНИИ.

КАК СТИМУЛИРОВАТЬ РОСТ ПРОДАЖ ДАЖЕ У САМЫХ СЛАБЫХ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА СБЫТА



*Зелимхан Мунаев,
управляющий партнер QBF*

Для того чтобы стимулировать рост продаж у сотрудников профильного департамента, во-первых, необходимо правильно мотивировать специалистов. Стимулировать работоспособность менеджеров по продажам следует как финансовыми способами (повышение зарплаты, премии, дополнительный доход от каждой заключенной сделки), так и нефинансовыми, например, возможностью взять отпуск, предоставлением корпоративных скидок, бонусов в виде индивидуального рабочего графика и огромное количество других привилегий, не выраженных в денежном эквиваленте.

Так, наши финансовые советники получают заработную плату, состоящую из фиксированного оклада, зависящего от грейда сотрудника, а также комиссионных, формирующихся исходя из величины привлеченного портфеля и выполненных показателей. Кроме того, наши специалисты получают дополнительные выплаты за привлеченных новых клиентов. Данный принцип формирования дохода стимулирует заинтересованность сотрудников в высоких результатах. Кроме того, успешный финансовый советник может получить дополнительный отпуск, возможность работать по специальному графику, оплату подземной парковки и даже оплату аренды жилья. Каждый наш сотрудник понимает, что чем больших результатов он сможет достичь, тем шире станут его привилегии.

Во-вторых, стоит обращать внимание на совершенствование профессиональных компетенций

менеджеров по продажам. Обучать специалистов можно непосредственно на рабочем месте. Также полезно направлять сотрудников на курсы повышения квалификации и всеми способами стимулировать у них развитие навыков самообразования. Естественно, обучение нужно сделать специализированным — каждое занятие должно быть направлено на решение конкретных задач, которые стоят перед сотрудником.

В-третьих, стимулировать рост продаж способны различные курсы, которые проводятся внутри коллектива. Обычно данные меро-

приятия заставляют больше выкладываться тех сотрудников, на кого классические методы мотивации действуют слабо. Желание стать первым, выделиться в коллективе, стать на какое-то время центром внимания коллег зачастую мотивирует лучше, чем любое денежное вознаграждение.

В-четвертых, к неопытным новичкам, только вышедшим на работу, логично прикрепить высококвалифицированного наставника. Сотрудник, взявший шефство над новичком, может принять участие в решении конкретных задач подо-

К НЕОПЫТНЫМ НОВИЧКАМ, ТОЛЬКО
ВЫШЕДШИМ НА РАБОТУ, ЛОГИЧНО ПРИКРЕПИТЬ
ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННОГО НАСТАВНИКА.

ПРИМЕРЫ МОТИВАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ

ПРИМЕР № 1

Предприятие имело свое производство и поставило перед собой задачу развить сбытовую сеть. Для этих целей был приглашен коммерческий директор. Этой должности ранее в компании не было, хотя менеджеры по продажам были, но работали они в основном с теми клиентами, которые сами обращались в компанию. Приглашенный специалист работал ранее в той же сфере, но не в производственной компании, а в сбытовой. Кроме того, отличался продаваемым продуктом. Ранее специалист занимался дешевым товаром массового спроса, из той категории продуктов, которые должны быть в каждой торговой точке независимо от размера, месторасположения, ассортиментной политики и т. д. Предприятие, на которое он пришел работать, выпускало специфичные продукты, спрос на которые был довольно ограничен. Лишь незначительная часть торговых точек покупала этот продукт. Кроме того, кадровая политика на предыдущем месте работы нового коммерческого директора состояла в том, что на работу приглашались молодые люди, без опыта и без образования. Они проходили краткий курс обучения и начинали работать. Долго они в компании не задерживались, чаще всего оканчивали институты и находили более высокооплачиваемую работу. Это положение дел вполне всех устраивало, так как таким сотрудникам можно было платить минимальную зарплату, они работали за возможность получить опыт.

На новом месте работы коммерческого директора ситуация с персоналом была несколько другая. Менеджеры по продажам проработали в компании довольно длительное время, компания стремилась к тому, чтобы ее кадровый состав был постоянным. Это имело под собой обоснования. Чтобы продавать производимый компанией продукт, необходимо было хорошо в нем разбираться, так как он имел много специфических особенностей и требовал серьезного изучения.

Данные два момента, а именно ограниченный круг клиентов и необходимость детального знания продукта, не были никак учтены при введении новой схемы мотивации. В итоге введение схемы, взятой коммерческим директором из своего прошлого опыта (схема действовала на его предыдущем месте работы) не привело к повышению результатов продаж. Однако это привело к различным недоразумениям в коллективе и снижению авторитета нового начальника.

Введенная схема выглядела следующим образом:

1. Единый для всех продавцов оклад — 4000 рублей.
2. 0,5% от оборота (оплаченных счетов) — в среднем при существующем уровне продаж это составляет

от 5000 рублей до 15 000 рублей и более (верхней планки нет).

3. Премия за привлечение новых клиентов — 200 рублей за каждого нового клиента, но не менее установленной нормы (норма была установлена на уровне 3 торговых точек). За всех клиентов привлеченных сверх нормы — премия 300 рублей.

В итоге наиболее успешные продавцы могли заработать при такой схеме примерно 20 000 рублей, а аутсайдеры не более 10 000 рублей.

Заметим, что до введения данной схемы менеджерами платили один оклад. У успешных продавцов он составлял примерно столько же, сколько они стали зарабатывать по новой схеме. Аутсайдеры же несколько теряли в зарплате. Вроде бы все нормально, при введении новых систем мотивации нужно ориентироваться на существующий уровень и улучшать возможности зарабатывания для хороших продавцов, а также несколько ухудшать положение отстающих (для их стимулирования работать лучше).

Однако в данном случае положительной реакции на данную схему не последовало. То, что было хорошо для молодых людей, без опыта и образования, совсем не подходило для специалистов, которые уже знали себе цену. Если такой небольшой оклад с радостью воспринимался молодежью, то опытные сотрудники восприняли его как оскорбление. Кроме того, как насмешка выглядела премия за привлечение новых клиентов. Как уже упоминалось, круг потенциальных клиентов данной компании был довольно ограничен, поэтому, чтобы привлечь нового клиента, требовалось приложить много усилий, потратить на это не один месяц. Премия же в 200 рублей привела к тому, что продавцы из принципа перестали заниматься привлечением новых клиентов. Сумма 200 рублей вполне уместна, если сотрудник привлекает за месяц 20–40 новых торговых точек (что и было нормой для компании, где данная схема была первоначально разработана), однако совершенно неуместна при норме 3 клиента в месяц. Особенно это было опрочечивым решением в данной ситуации, где основная задача вновь принятого коммерческого директора как раз и заключалась в расширении сбытовой сети.

Как видим, новый коммерческий директор выбрал неадекватный инструмент для решения поставленных перед ним целей, так как не учел специфику данной компании.

ПРИМЕР № 2

Продавцы получают стабильный, довольно высокий оклад. Переменная часть также предусмотрена, но только при выполнении ключевого условия — привлечение новых клиентов. 50% прибыли от первых трех заказов идет на бонус продавцу, который привлек данного клиента. Премия рассчитывается по итогам

квартала и выплачивается через полмесяца после его окончания.

Данная схема в общем виде существовала в компании с момента ее основания. Только изначально премия составляла 20%. На первом этапе развития компании руководителям было крайне важно расширить клиентскую базу. Кроме того, они пытались развить в компании культуру предпринимательства. Первое время схема давала свои результаты. Но постепенно энтузиазм персонала стал утихать, штат отдела продаж увеличился, и в нем уже далеко не все были лояльны к компании и разделяли ценности руководства. Многие

не хотели быть предпринимателями, они хотели просто спокойно работать. По мере снижения энтузиазма процент от прибыли, идущий на премирование продавца повышался и в итоге дошел до 50%. Постоянная часть оплаты тоже продолжала постепенно расти. В итоге сегодня компания придерживается практически беспрецедентной схемы мотивации, однако не учитывает один существенный момент. Большинство работающих сотрудников вполне устраивает и довольно приличная постоянная часть заработка. И прикладывать усилия, чтобы искать новых клиентов им просто не хочется.

По материалам www.axima-consult.ru

печного, которые возникают в течение дня, проконтролировать его, а также помочь выявить слабые стороны и отыскать пути работы над ними. Описанная поддержка позволяет молодым специалистам достаточно быстро войти в коллектив, приобрести необходимые для работы компетенции и, что не менее важно, почувствовать себя частью сплоченной команды.

Особенно полезными я считаю так называемые полевые тренинги — проведение встречи с клиентом вместе с неопытным сотрудником в присутствии наставника или руководителя. Во время общения в данном формате начинающие специалисты не только учатся принципам взаимодействия с собеседником, но

и получают дополнительную мотивацию — ведь в ходе встреч к ним приходит осознание, что их проблемы небезразличны компании, которая готова вкладывать ресурсы в обучение своих сотрудников.

Мощное воздействие на сотрудников компании оказывают различные корпоративные мероприятия, объединяющие весь коллектив. Они позволяют каждому почувствовать себя не просто наделенным конкретными функциями специалистом, а частью большой сплоченной команды. На мой взгляд, полезно проводить межведомственные конференции, регулярные планерки, спортивные соревнования, не говоря уже о корпоративных празднествах. У нас существует традиция

отмечать дни рождения, свадьбы, рождения детей и другие знаменательные события в личной жизни сотрудников. Хорошо, когда специалист видит в тех, с кем работает каждый день, не просто коллег, а товарищей и друзей — людей, которых он не может подвести слабыми результатами, не подготовленным вовремя отчетом или сорванной с важным клиентом встречей.

Если все перечисленные меры не приводят к росту эффективности менеджера по продажам, руководителю стоит подумать над заменой специалиста. К сожалению, порой лишь привлечение нового, более опытного и целеустремленного сотрудника способно привести к существенному улучшению результатов.

МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ



ЛАРИСА ФЕДОРОВА,

соавтор интернет-проекта
«DiS — Территория достижений»

В деле мотивации сотрудников на повышение результативности очень

важно учитывать фактор лояльности персонала. Лояльные менеджеры по продажам эффективнее работают, легче принимают непопулярные решения, направленные на стабилизацию, сохранение и развитие бизнеса.

Главное в процессе повышения лояльности сотрудников — постоянно вести диагностику состояния дел в рабочем коллективе, проводить опросы, способствовать открытому высказыванию мнений и предложений. И чтобы все это было не только формально, не только про-

писано в документах, но и исполнялось на местах, ибо «вращивать» лояльность можно месяцами и даже годами, а разрушить ее можно легко, в один миг. Для формирования лояльности в базовые принципы любого бизнеса должны быть заложены искреннее уважение и забота о других людях: клиентах, партнерах и сотрудниках.

Сотрудник должен понимать, каким образом разграничены полномочия, какова его зона ответственности и принятия решений. Обратная связь, которая позволяет

ОСНОВНЫЕ СТИМУЛЫ ДЛЯ ПОДДЕРЖАНИЯ МОТИВАЦИИ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА

Давайте определим основные цели продавца или менеджера по продажам:

1. Выполнение плана по продажам
 2. Выполнение стандартов обслуживания клиентов (клиентоориентированный подход в обслуживании)
 3. Доскональное знание продаваемого продукта
1. Мотивация сотрудников на выполнение плана по продажам.

Для того чтобы замотивировать сотрудников на выполнение плана, нужно:

- Привязать заработную плату к объему продаж. Есть два вида начисления процентов: от личного объема продаж и от общего.
- При личном проценте от объема продаж существует риск разладов в коллективе и снижение качества обслуживания («это не мой клиент — значит я не должен его консультировать и помогать»).
- При общем проценте от объема продаж существует риск, что слабые сотрудники будут существовать за счет лидеров, но зато сотрудники не будут делить клиентов и гнаться наперегонки.

Более эффективной для компании является система мотивации от личного объема продаж, для избежания рисков, необходимо построить ее таким образом:

- Разделить между сотрудниками группы товаров или отделы, для того чтобы каждый знал свою зону ответственности.
- В кассовой или специализированной программе ввести функцию с фиксированием продавцов при каждой продаже.
- Поощрять лучшего сотрудника по итогам месяца дополнительными бонусами для стимуляции всех остальных сотрудников.
- Премировать всех сотрудников при выполнении общего плана, чтобы все сотрудники работали на общий результат, несмотря на конкуренцию.

Если для вашей компании оптимальным является процент от общего оборота, тогда устраивайте периодические соревнования по продажам:

- Лучший продавец по продаже конкретной торговой марки.
- Лучший продавец по количеству проданных позиций в чеке.
- Лучшая продажа (по самой большой сумме от продаж).

В моей практике был опыт, когда мы объявили соревнование на лучший финансовый результат в рамках квартала и огласили, что победителю достанется мобильный телефон. Продажи за этот период выросли на 30%.

Такие соревнования необходимо устраивать и при личном проценте от оборота, продавцы любят азарт, поэтому их нужно «зажигать» время от времени.

Некоторые руководители говорят: у нас нет дополнительного бюджета на премии и бонусы, у нас и так низкая рентабельность. На самом деле необязательно делать большие денежные премии, можно использовать такие бонусы, как билеты в кино, на выставку, подарочные сертификаты в специализированные магазины, оплата обучения. Для компании такие методы стимулирования обходятся недорого, а эффект от них очевиден. Сотрудникам становится интересно работать в такой компании, что повышает лояльность персонала и приверженность к компании.

Одним из немаловажных факторов финансовой мотивации является дополнительная мотивация при выполнении и перевыполнении плана. Например, при выполнении плана — дополнительная премия, при перевыполнении более чем на 10% — премия больше. Если вы не будете подвязывать финансовый показатель под мотивацию, сотрудники не будут стремиться к выполнению и перевыполнению плана.

2. Мотивация на выполнение стандартов обслуживания клиентов.

Для того чтобы сотрудники были мотивированы на клиентоориентированное обслуживание, необходимо построить систему обучения, контроля и поощрения сотрудников.

Если вы будете требовать от сотрудников высокого качества обслуживания клиентов, но при этом не дадите им основу стандартов обслуживания с этапами продаж, речевыми шаблонами и алгоритмами действий в нестандартных ситуациях, то как же они поймут, чего конкретно от них требуют?

Во-первых, необходимо разработать стандарты обслуживания, привлекая к этому процессу персонал.

Во-вторых, нужно донести до всех сотрудников стандарты обслуживания клиентов и провести аттестацию на знание стандартов. Желательно, чтобы результаты аттестации были привязаны к премии или нематериальному поощрению. Для того чтобы знание и понимание стандартов обслуживания трансформировалось в навыки, необходимо периодически проводить обучение сотрудников в виде ролевых игр с практической отработкой реальных ситуаций взаимодействия продавца с клиентом. Желательно проводить обучение не реже одного раза в неделю.

В-третьих, необходимо периодически контролировать сотрудников, соблюдают ли они принятые стандарты. Иначе сотрудники ленятся, зная, что все равно никто их не проверяет и уж тем более никто не накажет за недобросовестную работу. Проверять качество обслуживания клиентов можно с помощью оценки Тайный покупатель (Mystery Shopping). Тайный поку-

патель совершает звонок или делает визит в магазин, после чего заполняет анкету, в которой перечисленные необходимые шаги, которые должен выполнить продавец. По итогам оценки начисляются баллы, к которым и можно подвязать систему мотивации.

Самый важный фактор для выполнения стандартов обслуживания — это применять систему финансовой мотивации. Обучили вы сотрудников, периодически контролируете, можете кого-то похвалить, а кому-то выговор сделать, а вот на зарплате это никак не отразится. Уместно процитировать Крылова: «А Вася слушает, да ест». Сотрудник начинает понимать свою ответственность за имидж компании только в том случае, когда его зарплата зависит от того, насколько он клиентоориентирован. В данном случае систему мотивации можно построить таким образом: просчитать приемлемое количество баллов в оценочной анкете Тайного покупателя, если сотрудник недобрал необходимое количество баллов — штраф, если набрал и превысил — премия. В качестве нематериального поощрения можно использовать грамоты лучшим сотрудникам или переходящее знамя. Но финансовый стимул работает эффективнее. Уже по итогам второго месяца будут видны положительные изменения в качестве обслуживания и сотрудники осознают, что такая система — это дополнительная возможность получить премию.

3. Мотивация на доскональное знание продукта.

Ничто так не портит доверие клиента, как работа с некомпетентным продавцом, который не разбирается в продукции. Ну чем мне может помочь консультант, который на втором моем вопросе теряется и начинает

при мне изучать мануалы? А таких сотрудников очень много. По моему мнению, таких продавцов нельзя допускать в торговый зал до тех пор, пока они не сдадут экзамен на знание товаров или услуг.

Прежде всего, нужно правильно построить процесс адаптации и обучения нового сотрудника. Для этого нужно собрать весь учебный материал и закрепить куратора за новым сотрудником, который бы смог отвечать на вопросы и принимать аттестации. Сотрудник должен быть ознакомлен с перечнем вопросов, по которым будет проходить аттестация, и готовится по этому списку. Для того чтобы обучение на испытательном сроке прошло более продуктивно и быстро, можно разделить зарплату на две части: ставка + бонус за своевременную и безошибочную сдачу аттестации.

Для того чтобы постоянно поддерживать сотрудников на необходимом уровне профессиональной компетентности, желательно проводить периодические, непродолжительные по времени собрания, на которых каждый сотрудник проводит презентацию любого продукта, рассказывает о характеристиках и отличительных преимуществах. Это тренирует навыки презентации, а также позволяет всем сотрудникам вспомнить характеристику продукта.

Хороший инструмент в системе обучения — это периодические аттестации на знание продукта (раз в месяц/квартал/полугодие) с привязкой к премии или даже к штрафам по результатам. Это стимулирует сотрудников тщательно готовиться к этой процедуре и опять-таки открывает перспективы для развития и финансового роста.

По материалам www.trn.ua

создать атмосферу доверия и, как следствие, чувство ответственности за развитие бизнеса. На работе люди проводят большую часть времени, и им хочется гордиться тем, чем они занимаются, или, по крайней мере, не стыдиться того, что они делают, и смело об этом рассказывать друзьям и знакомым.

Искреннее уважение со стороны руководителя и благоприятные отношения с коллегами очень важны для формирования лояльности сотрудников. Конечно же, вознаграждение работы должно быть справедливым. Причем к вознаграждению относится не только зарплата, но и различные социальные льготы, то есть не только то, что фактически получает работник, но и то, на чем он может сэкономить. Безусловно,

это требует немалых затрат, однако, по оценкам специалистов, практикующих такую мотивацию, окупается именно лояльностью и высокой эффективностью труда. Кроме того, лояльность сотрудников напрямую зависит от лояльности руководителя, его отношения к работе и нелояльности подчиненных.

Лояльность сотрудников бывает внешняя, которая характеризуется

соблюдением всех правил и процедур, установленных в организации, а также принятием корпоративной культуры на уровне поведения внутри компании; и внутренняя, которая связана с образом мыслей работника, с тем, насколько близки его личные ценности к философии компании.

Очевидно, что добиться внешней лояльности довольно просто.

ИСКРЕННЕЕ УВАЖЕНИЕ СО СТОРОНЫ
РУКОВОДИТЕЛЯ И БЛАГОПРИЯТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ
С КОЛЛЕГАМИ ОЧЕНЬ ВАЖНЫ
ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ
СОТРУДНИКОВ.

ЧТО МОТИВИРУЕТ СОВРЕМЕННЫХ МЕНЕДЖЕРОВ ПРОДАЖ?

За 7 лет практики мы реализовали более 180 консалтинговых проектов. И в некоторых из них мы имели возможность увидеть различные схемы мотивации торгового персонала и проанализировать различные сложности, с ней связанные. На текущий момент мы можем выделить семь наиболее значимых мотиваторов, с которыми сталкивались во время интервьюирования менеджеров B2B-продаж.

МОТИВАТОР № 1: КАРЬЕРНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

По нашей практике, приблизительно 30% успешных менеджеров твердо заявляют о том, что планируют построить карьеру в продажах и в будущем перейти на руководящую работу (через карьеру в продажах). При этом большинство таких сотрудников считает не менее важным обсуждение с работодателем более близких и очевидных для них перспектив карьерной лестницы:

- Стать ведущим специалистом в своем направлении.
- Стать наставником для вновь приходящих сотрудников.
- Стать руководителем подразделения/группы и др.

Мы считаем, что не каждый менеджер продаж сможет стать хорошим руководителем. Более того, мы скорее находим подтверждение следующему тезису: Компания теряет своего лучшего продавца, когда делает его руководителем отдела.

Но тем не менее движение по карьерной лестнице — это то, что все еще мотивирует многих продавцов.

МОТИВАТОР № 2. РАЗВИТИЕ ЛИЧНЫХ КАЧЕСТВ

Некоторые из успешных ныне менеджеров «втайне» признаются, что работа в продажах стала для них в свое время вполне определенным жизненным вызовом, который помог им не только выжить, но и преобразиться.

И это свое предназначение на текущем рабочем месте объясняют совершенно по-разному:

- Нравится общение с разными клиентами.
- Постоянная «гимнастика» для мозга, нравится решать нестандартные ситуации.
- Нравятся разнообразие и новые впечатления: командировки, поездки, выставки.
- Возможность пополнять личный багаж знаний.
- Преодоление внутренних страхов и ограничений.

МОТИВАТОР № 3. ПОНЯТНЫЕ ЦЕЛИ В ПРОДАЖАХ И ГИБКИЕ ПУТИ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ

Успешные продавцы — очень целенаправленные люди. Они хотят четких целей и понятных способов их достижения.

Передо мной стоит понятная задача: набрать хорошую базу перед началом сезона, чтобы клиенты нормально закупали, чтобы была стабильность в сезон и после сезона (из отчета по аудиту системы продаж).

Что здесь важно, по мнению успешных менеджеров продаж:

- Со стороны руководства определены четкие ожидания того, каких результатов должен достичь сотрудник.
- Сотрудник персонально отвечает за результат своих продаж.
- Сотруднику предоставлена свобода действий в том, как именно вести переговоры и как прийти к оптимальному результату.
- Сотруднику дается четкая, своевременная и объективная обратная связь об эффективности его работы — от руководства и со стороны клиентов.

Успешные менеджеры, как правило, категорически против жестких и навязанных извне моделей поведения. Они сами хотят решать, как именно будут выполнять свой план продаж. Но мы-то с вами знаем, что звезды в области продаж часто славятся своим желанием выйти из-под контроля и встать «вне системы», ссылаясь на то, что они продают больше всех. Здесь важно понимать, что компания может использовать стремление менеджера к предпочтениям для того, чтобы предъявлять к нему более высокие рабочие требования.

МОТИВАТОР № 4. ПОЗИТИВНАЯ РАБОЧАЯ АТМОСФЕРА

Как известно: «один в поле не воин», особенно это касается работы успешных менеджеров в сфере B2B-продаж. Поэтому для них такими элементами мотивации являются:

- Четкое распределение ролей в продажах и отсутствие необходимости делать чужую работу. Как результат этого — они отмечают отсутствие рабочих конфликтов внутри коллектива и проблем «со смежниками».
- Нацеленность всего коллектива на единую цель и отсутствие препятствий со стороны других подразделений. Опытные менеджеры понимают, что продажи — это основной бизнес-процесс их компании.

По мнению успешных менеджеров, сюда входят:

- Возможность более детального знакомства с бизнесом клиентов и партнеров: тем самым расширение собственной компетенции и кругозора.
- Общедоступный и регулярный доступ к собственным результатам и результатам коллег.
- Внутренние соревнования по продажам, организуемые своей компанией или поставщиком, заинтересованным в усилении активности работы дилерской сети.

- Регулярные «вне продажные» конкурсы: на лучшие приемы продаж, на наиболее качественное и своевременное заполнение отчетов CRM и пр.

МОТИВАТОР № 5. АВТОНОМНОСТЬ РАБОТЫ – КАК ВОЗМОЖНОСТЬ

Современные и успешные менеджеры, как правило, позитивно оценивают наличие альтернативных возможностей по качественному выполнению процесса продажи. Среди таких возможностей они выделяют:

- Удаленный доступ к корпоративной почте и рабочим документам.
- Получение оперативной помощи в процессе продажи со стороны руководителя и коллег по видеоконференции/онлайн.
- Оперативный/удаленный доступ к статистике продаж.
- Удаленное получение информации о своих текущих задачах, например, на смартфон.

МОТИВАТОР № 6. ЛИЧНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ ДОХОД

Этот «мотиватор» по-прежнему является самым важным для менеджеров B2B-продаж.

Если не брать финансовую мотивацию, которая должна быть в любом случае, успешные продавцы обращают внимание на процесс и на те эмоции, которые они получают на своем рабочем месте.

Успешные B2B-продавцы говорят о себе примерно следующее: «я эксперт и профессионал», «у меня доверительные отношения с руководством», «мне достаточно самостоятельности и доверия», «я самостоятельно принимаю решения: влияю на маржу, прибыль», «даже клиенты отмечают нашу позитивную обстановку».

Компании, которые видят потенциал своего развития в повышении эффективности отдела продаж, могут использовать перечисленные мотиваторы, чтобы вести более гибкую кадровую политику, предлагая различным сотрудникам новые бонусы.

Приведем пример одного из наших нынешних коллег, который получил возможность более автономной работы в качестве продающего сотрудника. Это позволило работодателю не повышать его уровень дохода, удерживать его на этой должности без карьерного роста. Также этот инструмент повысил мотивацию сотрудника к более эффективной работе.

По материалам www.clientbridge.ru

Именно для этого и существуют различные приемы, следуя которым сотрудником отдела продаж сможет воспитать у себя внешнюю лояльность. Повышение внутренней лояльности достигается значительно большими усилиями со стороны компании, чем достижение внешней. Некоторые факторы уже были перечислены. Но именно внутренняя лояльность необходима для того, чтобы проявлять искреннюю заботу о клиентах и формировать у них искреннюю преданность вашей компании.

Что способствует формированию внутренней лояльности у менеджеров по продажам:

- Первое, на что руководителю стоит обратить внимание, – это создание «здорового климата» в рабочем коллективе. Это один из важнейших факторов, влияющих на формирование лояльности у продавцов.
- Своевременная выплата заработной платы, оформление трудовых отношений по ТК. А также выплата всех обещанных компенсаций, бонусов и премий.

- Обеспечение питания во время рабочего дня. Если нет возможности компенсировать полностью стоимость обедов, то возмещайте хотя бы ее часть. Это простое проявление заботы.

- Компенсация проезда и связи. Здесь также необходимо исходить из реальных возможностей компании.

Помните, что основа любой программы лояльности – поддержание эмоционального контакта. И этому вопросу руководитель отдела продаж должен уделять максимум внимания.

Способен ли нелояльный сотрудник отдела продаж формировать лояльность к компании у клиентов? Здесь вряд ли возможен

положительный ответ. Следовательно, от того, насколько руководитель способен сформировать лояльность у своих подчиненных, напрямую зависит то, насколько они будут способны у заказчиков формировать преданность к компании и продаваемым продуктам или услугам. Руководителю компании или начальнику отдела продаж всегда стоит поощрять проявление у сотрудников внутренней лояльности, потому что именно она естественным образом приводит к формированию лояльности у клиентов.

Клиенты, как правило, приходят в восторг от обслуживания в том случае, если вы превзошли их ожидания или же установили с ними личный контакт. Поверьте, клиенты

ПОМНИТЕ, ЧТО ОСНОВА ЛЮБОЙ ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ – ПОДДЕРЖАНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО КОНТАКТА.

МЫ НЕ ВИДИМ НЕОБХОДИМОСТИ ШТРАФОВАТЬ
МЕНЕДЖЕРА, КОТОРЫЙ НЕ СДЕЛАЛ ПЛАН:
ОН УЖЕ САМ СЕБЯ НАКАЗАЛ – НЕ ПОЛУЧИТ
БОНУС И ПРЕМИЮ.

редко ожидают от вас чего-то сверх нормы. Порой от сотрудника отдела продаж требуется лишь проявить дружеское человеческое отношение к клиенту, искреннюю заинтересованность, которая будет естественной лишь в том случае, если он внутренне лоялен к компании.

Любому клиенту приятно осознавать, что к нему относятся особым образом. Для того чтобы этого добиться, необходимо владеть максимально полной информацией о клиенте. Организуйте базу данных – ее должны заполнять все сотрудники компании, которые контактируют с клиентом. В таком случае вы и с днем рождения не забудете его поздравить, и напомните о том, что пора закупать товар, когда он подходит к концу. Лояльность растет тогда, когда клиент понимает, что его в любой момент будут рады видеть, слышать и помочь либо как минимум внимательно выслушают.

Итак, руководитель отдела продаж должен помнить, что только лояльные менеджеры по продажам, которых в компании ценят и уважают, способны проявлять искреннее внимание к клиентам компании и ежедневно работать над привлечением новых клиентов и созданием с ними лояльных взаимоотношений. Таким образом получается, что лояльные сотрудники, даже самые

слабые, будут повышать свою результативность.



АЛЕКСАНДРА ЧУРЕЕВА,

*руководитель департамента
локальной дистрибуции
и клиентского сопровождения
ГК «Системные Технологии»*

Как мотивировать даже самых слабых сотрудников отдела продаж, чтобы они повышали свою результативность? Мотивацию имеет смысл привязывать только к тем показателям, на которые менеджер способен повлиять: сделки, звонки, качество работы с клиентом (оцениваются переписка и переговоры сотрудников, отслеживается соблюдение скриптов и регламентов). Выполнение KPI создает основу для будущих продаж, помогает наработать новую базу клиентов, усовершенствовать компетенции, «дожать» незакрытые сделки.

Оплата труда различается по естественным причинам: если

один выполнил план и KPI, а второй – только KPI, они не должны получить одинаковую сумму. Мы не видим необходимости штрафовать менеджера, который не сделал план: он уже сам себя наказал – не получит бонус и премию. Снижение эффективности у сотрудника, который раньше успешно работал, – тревожный звоночек для руководителя. Стоит разобраться в причинах: может быть, дело в эмоциональном выгорании или в некорректно поставленных планах и задачах.

Из-за различий в профессиональном уровне персонала отдела продаж отличаются планы и задачи и, соответственно, оплата. Практика показывает, что пример успешного продавца поддерживает стремление стать лучшими по всем показателям у его менее опытных коллег.

Дифференциация материальной мотивации сотрудников отдела продаж (в зависимости от квалификации):

- Ведущий менеджер, который в дополнение к своим задачам выполняет административные обязанности и участвует в планировании продаж. Обычно окладная часть не превышает 30% заработной платы, остальное – процент со сделок и вознаграждение за достижение KPI.
- Оклад рядовых специалистов чуть ниже, чем у ведущих, и примерно равен половине суммы заработка. Остальное – бонусы за KPI и выполнение плана.
- Помощники специалиста – чаще всего люди без опыта. Их нужно обучать, поэтому при найме мы обговариваем более низкие условия. Первое время львиная доля заработка новичков приходится на оклад. Обычно через полгода-год сотрудник либо вырастает до менеджера, либо уходит. Такая ротация кадров – нормальное явление.

Таким образом мотивация менеджеров находится в прямой зависимости от компетенций. Кроме того, сотрудники могут специализироваться на сделках разного типа.

МОТИВАЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ НАХОДИТСЯ
В ПРЯМОЙ ЗАВИСИМОСТИ ОТ КОМПЕТЕНЦИЙ.

С 2010 года в нашей компании выделены два отдела: один ведет компании глобального и национального уровня, другой — локальных региональных дистрибуторов и производителей. В первом случае длина сделки может составлять несколько лет, что накладывает заметный отпечаток на специфику продажи и формирование вознаграждения. Когда мы начинали разрабатывать систему мотивации, нам приходилось редактировать ее каждый месяц. В итоге из этой работы вырос, как мне кажется, практически идеальный алгоритм для каждого отдела с учетом особенностей сделок разного типа.

Когда вознаграждение зависит от выполнения плана, появляется стремление добиться лучших результатов. Но только при условии, что система мотивации понятна и прозрачна. Если сотрудник не понимает, почему он получил именно такой результат, появляется скрытое недовольство оплатой труда. А оно серьезно демотивирует. Поэтому специалисты должны четко знать свои задачи, мотивацию и в конце месяца видеть, как выполнение KPI и планов коррелирует с зарплатой.

Кроме того, принципиально, чтобы персоналу были известны долгосрочные стратегические цели компании. Ведь от них зависят и планы продаж каждого конкретного специалиста, и тактика ведения переговоров с клиентами.



МАКСИМ СУНДАЛОВ,

*руководитель онлайн школы
английского языка EnglishDom*

Самое очевидное отличие системы мотивации персонала продаж по сравнению с другими сотрудниками

НА АТМОСФЕРУ ХОРОШО ВЛИЯЮТ TEAMBUILDING-МЕРОПРИЯТИЯ: КОМАНДООБРАЗУЮЩИЕ ИГРЫ, КОРПОРАТИВЫ, СОВМЕСТНЫЕ ПИКНИКИ НА ПРИРОДЕ.

в том, что оплата их труда напрямую зависит от эффективности. Все остальные способы повысить мотивацию и отдачу, на мой взгляд, будут такими же, как и для всех остальных участников команды.

Уровень доходов продавцов зависит от эффективности работы. Оплата их труда состоит не только из фиксированной ставки, но включает в себя и процент от продаж. В разных компаниях разные системы поощрения — бонусы, надбавки, премии, подарки.

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. Мы в EnglishDom делаем это раз в месяц. Когда люди перечисляют свои достижения, это благоприятно сказывается на самооценке.

Если вам что-то нравится, скажите об этом. Если нет — тоже скажите. Критика должна быть конструктивной, без эмоций и оценок личностных качеств. Также 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 нытиков, интриганов и склочников. 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 мотивацию 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.

На работе человек проводит большую часть дня, поэтому не стоит недооценивать важность условий, в которых он находится. Хорошее освещение и вентиляция, кондиционеры летом и отопление зимой — все это влияет на самочувствие и настрой людей. Качество мебели и офисной техники, скорость работы компьютеров тоже играют не последнюю роль.

Сотрудники должны получать нематериальное поощрение, например, у нас в EnglishDom человек, показавший лучший в отделе резуль-

ПРОБЛЕМНЫЕ СОТРУДНИКИ: УВОЛИТЬ ИЛИ МОТИВИРОВАТЬ?

Очевидно, что немалое число работников могут оказаться в категории «проблемных» сотрудников. Как действовать управленцам и работникам HR-отделов, для решения возникших проблем, а главное, для предупреждения их появления в будущем?

Естественно, необходимо сделать все, чтобы люди, потенциально могущие стать проблемными сотрудниками, просто не были приняты на работу. На первом этапе подбора персонала важно очень подробно и точно сформулировать весь спектр требований к будущему сотруднику, скрупулезно перечислить все должностные обязанности, а также оговорить необходимые для их эффективного исполнения уровень образования, профессиональный опыт и личностные качества. Чем точнее это будет сделано, тем больше вероятность принять на работу необходимого сотрудника.

Уже на этом этапе многие работодатели для сужения круга претендентов применяют специальные фильтры. Они могут оговариваться открыто, как, например, весьма распространенные на рынке труда возрастные и гендерные ограничения, или не афишироваться, как в случае нежелательности определенной национальной или религиозной принадлежности кандидата. Впрочем, многие специалисты сферы HR сомневаются в эффективности подобных формальных барьеров. На их взгляд значительно важнее реальный профессиональный опыт и личностные качества кандидата. Составить психологический портрет кандидата помогут интервью и тестирование. Именно на этом этапе можно выявить те качества потенциального сотрудника, которые в будущем могут стать проблемами для компании.

Любопытно, что в США компании при поиске потенциальных сотрудников все чаще обращаются к социальным сетям, таким как LinkedIn, видеопрезентациям и тестам, чтобы проверить пригодность кандидатов к работе, об этом сообщает *The Wall Street Journal*. Резюме не дают полного представления о кандидате, утверждает Кристина Качоппо из инвестиционной компании *Union Square Ventures*. Сама она была нанята после того, как представила свое досье, состоящее из личного блога, материалов микроблога Twitter, профиля на профессиональной социальной сети LinkedIn и ссылок на сайты *Delicious* и *Dorplr*, где описывалось, в каких странах она побывала. Джон Фишер, основатель *StickerGiant.com*, компании по производству наклеек, утверждает, что резюме не лучший способ определить, впишется ли потенциальный сотрудник в коллектив компании. Вместо этого компания использует электронные опросники для кандидатов. Помимо вопросов о навыках в них также включены вопросы вро-

де «О какой работе вы мечтаете?», «Какой была ваша самая лучшая работа?». Соискатели могут приложить резюме, но это не обязательно.

Кроме объективных результатов тестирования управляющие при подборе персонала нередко опираются на собственный опыт и стереотипы. Так, потенциально проблемными могут быть признаны люди, часто меняющие работу. Как следует из уже упомянутого опроса журнала «Управление персоналом», среди нежелательных для работодателя качеств кандидата встречаются:

- особенности и привычки, не соответствующие личным требованиям работодателя, например, курение или физическая красота, избалованность вниманием;
- вялость, пессимизм, отсутствие жизненной позиции;
- неряшливость, отсутствие бытовой культуры;
- хмурость, потухший взгляд;
- не соответствующее уровню должности стремление к дополнительному образованию.

Кроме оценки кандидата интервью и беседы с управляющими и сотрудниками службы HR выполняют и другую, не менее важную функцию. Необходимо познакомить потенциального сотрудника с целями и задачами компании, ее миссией, сформировавшейся корпоративной культурой. Эта информация позволит работнику более точно понимать требования работодателя и в будущем полнее им соответствовать.

Однако даже самые передовые и совершенные методы тестирования не дают гарантии того, что «проблемный» человек не окажется вашим сотрудником. Не стоит забывать и о том, что современная российская действительность изобилует разного рода рисками, от которых никто, увы, не застрахован. В жизни ваших сотрудников могут произойти события, которые могут превратить их в «проблемных».

Что же делать в этом случае? Многие управленцы и HR-менеджеры считают, что с «проблемным» сотрудником необходимо расстаться. Естественно, принимаются в расчет профессиональный уровень специалиста и степень его необходимости для деятельности компании, но, в любом случае, работодатель склонен к увольнению «проблемного» персонала. Чаще всего это мотивируется негативным и разрушительным влиянием неуправляемого сотрудника на деятельность трудового коллектива. Иную позицию излагает В. Богданов, управляющий филиалом корпорации Intel в Нижнем Новгороде: «Я искренне убежден, что 80 процентов вины за подобные проблемы несут руководители. Конечно, бывают и исключения, но непосредственный начальник в любом случае должен быть в курсе проблем с сотрудником. А если это не так, то опять-таки нужно в первую очередь поработать с начальником. Опытный

руководитель сможет воспользоваться ситуацией на благо коллектива и компании — если сможет эффективно справиться с проблемой. Это послужит укреплению авторитета руководителя среди подчиненных и руководства. В первую очередь необходимо понять, что привело к появлению «проблемного» сотрудника. Конкретного человека, конечно, можно уволить, но это не решит проблему, так как не будет устранена ее причина. Руководителям, как и врачам, необходимо лечить болезнь, а не ее симптомы».

А профессор London of Business School Нигель Николсон в статье «Мотивация «проблемного» персонала» предлагает оригинальные методы работы с проблемными сотрудниками. По мнению Николсона, «проблемные» работники не подвержены воздействию мотиваций извне, они могут быть инициированы к активной деятельности только за счет внутренних стимулов. И задача HR-менеджеров состоит в создании условий, которые «будут» присущую подавляющему числу людей склонность к целенаправленным действиям, приносящим

позитивные результаты: «Широко распространенная ошибка мотивации «проблемного» персонала состоит в следующем: менеджеры считают, что «для того, чтобы сотрудники действовали в нужном направлении, стоит только заставить их внимательно прислушаться к моим доводам и усвоить их, поскольку эти доводы в принципе правильно ориентируют работников в данной ситуации. На самом деле каждый человек обладает уникальными «каналами» усвоения мотивационных побуждений и имеет собственные представления о том, что считать правильным и важным в данной ситуации. Поэтому приведенная выше логика «перестройки» при-сущих некоторым людям мотиваций является заведомо ложной».

Такой подход к выстраиванию мотиваций для «проблемного» персонала требует совершенно новой, нелегкой для реализации, методологии работы. Однако по мнению профессора Николсона, при успешном применении результаты могут быть весьма эффективными.

По материалам www.hr-portal.ru

тат за месяц, может взять отгул. Есть и практика «день вне офиса»: если плохое настроение и не хочется никуда идти, можно поработать из дома.

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 работать он будет спокойней, не отвлекаясь.

Помимо этого отличными бонусами являются обеды или хотя бы печеньки и кофе за счет компании и оплата абонементов в спортклубы.

Понимание перспективы играет очень большую роль. 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.

Подытоживая, могу сказать, что при создании системы мотивации задача компании — выявлять потребности сотрудников и стремиться их удовлетворять. Тогда люди

будут работать с большей отдачей и захотят остаться именно в этой компании надолго.



ИРИНА КЛИНИЦКАЯ,

директор по персоналу международного центра интернет-торговли Allbiz (all.biz)

Как мотивировать даже самых слабых продавцов на повышение результативности? Достаточно соблюдать и применять на практике простые

правила. Очень много зависит от руководителя. Ни деньги, ни дорогой, повышенного комфорта офис, ни дополнительные блага не могут посоревноваться с уважением, признанием, дружным коллективом и вдохновляющим руководителем. Неоднократные исследования внутри многих компаний показывают практически одинаковые результаты, показатели вовлеченности на 30–40% выше у сотрудников, имеющих хороший контакт с руководителем и работающих в сплоченной команде. Сотрудники в той же компании и таких же условиях, но в нездоровой атмосфере в три раза чаще болеют и постоянно жалуются на неудобный стул, плохой ПК, зарплату и т. д. Руководитель должен не просто слышать, а активно слушать своих подчиненных, подчеркивать важность той работы, которую выполняет человек.

РУКОВОДИТЕЛЬ ДОЛЖЕН НЕ ПРОСТО СЛЫШАТЬ,
А АКТИВНО СЛУШАТЬ СВОИХ ПОДЧИНЕННЫХ,
ПОДЧЕРКИВАТЬ ВАЖНОСТЬ ТОЙ РАБОТЫ,
КОТОРУЮ ВЫПОЛНЯЕТ ЧЕЛОВЕК.

ПЛОХО ИНФОРМИРОВАННЫЕ СОТРУДНИКИ
ЧУВСТВУЮТ СЕБЯ, КАК ЧЕЛОВЕК В ДВИЖУЩЕМСЯ
НА ВЫСОКОЙ СКОРОСТИ АВТОБУСЕ
БЕЗ ВОДИТЕЛЯ.

Как один из эффективных инструментов могу назвать еженедельные планерки, в ходе которых руководитель обязательно делится новостями компании, дает обратную связь по проделанной работе, вдохновляет и т. д.

Важно быть честным с сотрудниками. Вдохновляющие лозунги не работают, если руководитель находится в стрессе и не знает, какая судьба ждет компанию в ближайшем будущем, в то же время улыбается и обращается к сотрудникам с громкими фразами, потому что так научили в бизнес-школе.

Очень важно быть конгруэнтным. Поведение и слова должны соответствовать вашему внутреннему состоянию. Люди замечают и чувствуют лицемерие, начинают волноваться еще больше. Как следствие, снижается эффективность, что в динамике приводит к эмоциональному выгоранию. О вреде последнего можно отдельную статью написать.

Если существуют какие-либо трудности, нужно о них рассказать, призвать к сотрудничеству, сделать акцент на том, что «мы команда, мы вместе справимся, и не с такими задачами справлялись». Давно не секрет — совместное преодоление

трудностей сплачивает коллектив. Руководитель должен вселять уверенность и показывать на собственном примере, что из любой ситуации можно найти выход.

Хорошие внутренние коммуникации должны быть обязательно. Плохо информированные сотрудники чувствуют себя, как человек в движущемся на высокой скорости автобусе без водителя. Состояние неопределенности порождает неуверенность и страх. Человек вместо того, чтобы концентрироваться на своей работе, думает о собственной безопасности.

Важно держать сотрудников в курсе любых изменений, которые влияют на их работу и деятельность компании в целом. Хорошая коммуникация укрепляет чувство причастности к общему делу. Каждый сотрудник должен знать, что «это наша компания, и мое влияние на результат имеет значение не меньше других».

Как инструменты мы используем рассылки, регулярные встречи, корпоративный сайт, при помощи которого сотрудники могут задавать вопросы руководству, коллегам из других подразделений и стран, решать общие задачи, выдвигать идеи,

узнавать новости. Также один из эффективных инструментов — истории успеха сотрудников Allbiz. HR-отдел готовит репортажи о сотрудниках, которые получили повышение, перевыполнили план, реализовали инициативу, благоприятно влияющую на работу компании. Мы берем интервью, в котором наш коллега подробно рассказывает, что делал и какие техники применял в процессе достижения цели. Эта информация помогает другим понять, как построить карьеру, узнавая об опыте других, откорректировать свои действия. Понять, что все возможно, все зависит от человека и усилий, которые он прикладывает.

Мы поощряем наших сотрудников за хорошую работу и информируем остальных о том, что кто хорошо работает — получает больше благ. Такой подход пробуждает дух соревнования. Одна из последних инициатив — обеспечить более комфортабельными рабочими местами менеджеров по продажам, которые на протяжении определенного отрезка времени выполняют план. Эта визуализация успеха рассчитана на то, чтобы подстегивать остальных к действию.

Мы уверены в нашем продукте и транслируем эту уверенность сотрудникам. Также помогаем персоналу укрепить веру в собственные силы и сместить акцент на то, что нет ничего недостижимого. Достаточно грамотно сформулировать цель, составить план на каждый день, систематически выполнять действия в сторону желаемого результата.

ПРОДАЖИ НОВЫХ ТОВАРОВ: КАК МОТИВИРОВАТЬ ПРОДАВЦОВ

*«Если хочешь построить корабль,
не собирай своих людей для того, чтобы достать лес,
подготовить инструменты и распределить работу,
а лучше сделай так, чтобы они влюбились в море».*
Антуан де Сент-Экзюпери



Виктория Тращенкова,
куратор 6 галерей в сети «Кантата» в Москве

В настоящий момент существует и развивается огромное количество компаний в сфере розничной торговли. Современный рынок предоставляет покупателю широкий выбор товаров и услуг, а также возможность найти для себя оптимальное сочетание цены, качества и хорошего сервиса. Однако в связи с особенностями экономической ситуации, за последние годы аналитиками отмечается снижение общего потребительского спроса, что формирует определенные тенденции в розничном секторе.

Стремительное ужесточение конкуренции, снижение платежеспособности граждан и рост цен составляют основную проблематику реализации товаров и услуг. В этой связи можно говорить о том, что в ближайшие несколько лет только самые эффективные компании смогут продолжить свой рост за счет увеличения объемов продаж.

В качестве факторов, определяющих успешное продвижение и развитие компаний, выделяют: престиж, ценовая политика, популярность продукта, качество товаров и услуг, маркетинг и сервис. Анализ современного рынка также показывает, что существенно изменилась доля потребителей, которые, совершая покупку, приобретают впечат-

ления. Все больше людей становятся чуткими и восприимчивыми к тем условиям, в которых они реализуют свои ежедневные рядовые потребности. Это значит, что завоевать доверие покупателя компаниям из одной ниши становится все сложнее.

В этой в связи перед компаниями встает необходимость все чаще обращать внимание на те эмоции, которые возникают при покупке их товаров. Чтобы заслужить доверие, недостаточно просто реализовывать продукты повседневного спроса. Для того чтобы люди возвращались, важно предвосхищать их желания и потребности и дарить те эмоции, которые будут сопровождать человека при пользовании купленным продуктом. Кроме того, современный рынок перенасыщен

обилием выбора, а значит, конкуренция традиционными способами заранее обречена на провал.

Введение новых продуктов требует более детального продумывания стратегии для их реализации. В этом отношении важна как мотивирующая составляющая, так и особенность самого товара. Для того чтобы покупатель заинтересовался новинками, недостаточно их просто ввести в ассортимент. Продукт должен быть качественным, соответствовать актуальным трендам и удовлетворять какую-то из потребностей человека. Но хорошо известно, что в основе эффективных продаж лежит качественная мотивация персонала.

Недостаточно продуманные способы мотивации персонала очень ча-

ПРИМЕРЫ МАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРОДАЖ

Мотивационная схема № 1. Стимуляция командной работы. Не так давно в ряду российских компаний стало «модным» привязывать гибкую часть зарплаты продавцов (то есть проценты, бонусы и т. д.) не только к личным продажам, но и общему плану отдела продаж.

Например, все сотрудники отдела продаж за месяц должны продать на сумму 3 млн руб. При достижении указанной суммы каждый сотрудник получает оклад и 15% от личных продаж. Если же рубеж в 3 млн рублей остается недостижимым, вознаграждение каждого сотрудника составляет оклад и 5% от личных продаж. Такая схема удачно прижилась во многих российских компаниях и хорошо себя зарекомендовала. Такая мотивационная схема называется **стимуляция командной работы**. Она подразумевает наличие хороших отношений между продавцами, потому что только в этом случае продавец, выполнив свой план продаж, будет усиленно стараться перевыполнить его, если другой продавец не справляется со своими обязанностями.

Такой способ мотивирования сотрудников хорошо внедряется в том случае, когда у компании высокие плановые показатели, и распределить план между всеми сотрудниками и озвучить его означает увеличить уровень стресса продавцов и окончательно снизить мотивацию к работе, т. е. любой управленец знает, что планы должны быть реальны и достижимы. Общий план на отдел продаж в этом случае выглядит менее пугающим.

Однако практика других российских компаний показала, что не всегда достаточно наличие хороших отношений между продавцами, чтобы стимуляция командной работы успешно заработала. Наши наблюдения за внедрением данной мотивационной схемы в компаниях показывают, что эта схема хорошо работает в тех компаниях, в которых сотрудники отдела продаж работают в основном на выезде, на территории клиента и собираются в офисе для того, чтобы обсудить общие проблемы.

Мотивационная схема № 2. Стимуляция групповой поддержки. В случае, если сотрудники все время работают в офисе, общаясь с клиентами преимущественно по телефону, схема стимулирования командной работы, как ни парадоксально, не работает. Это связано с различным КПД у сотрудников отдела продаж. У каждого продавца есть свой коэффициент полезного действия. У кого-то он выше, у кого-то ниже, но у каждого сотрудника он свой. И когда продавец с высоким КПД видит, как работает продавец с низким КПД, так как они работают в одном помещении, у первого пропадает всякое желание работать в команде. Сотрудник с низким КПД вовсе не виноват, он старается, как может, но больше, чем он делает, он делать просто не в состоянии.

Именно для отделов продаж, в которых сотрудники отделов продаж все время проводят вместе, а план продаж слишком высок для того, чтобы выставлять личный план каждому продавцу применяют мотивационную схему **стимуляции групповой поддержки**. В этом случае также выставляется общий план продаж на отдел, например, 30 млн рублей, так как 30 млн рублей на всех звучит менее устрашающе, чем 5 млн рублей на одного продавца.

Только в случае стимуляции групповой поддержки необходимо разделять командный и личный процент. Например, при достижении 30 млн рублей каждый сотрудник получает оклад и 10% от личных продаж и 10% от результата работы команды. Если планка в 30 млн рублей не достигнута, сотрудник отдела продаж получает только оклад и 10% от личных продаж.

В обоих случаях в отдел продаж набирают сотрудников, у которых ценность командной работы занимает приоритетное место. Однако большинство руководителей знает, что есть категория продавцов-одиночек, для которых ощущение работы в команде совсем не важно. Они привыкли рассчитывать на свои силы, и им не чужды карьеристские устремления.

Мотивационная схема № 3. Прогрессивная. Если отдел продаж состоит из продавцов-карьеристов, в этом случае применяется прогрессивная процентная ставка. Например, продавец должен выполнить план в 1 млн рублей. При достижении этого плана, ему выплачивается оклад и 5% от суммы продаж, если он продал на 1,3 млн рублей — продавец получает 6%, если сумма продаж 1,5 млн рублей — 7% и т. д. Продавец, собравший максимальную сумму за месяц, становится героем компании. Вывешивается его фотография, дарятся ценные подарки и т. д. Эта система мотивации называется **прогрессивная**.

Однако такая схема мотивации имеет одну опасную ловушку. Схема мотивации работает только в том случае, когда отдел продаж состоит только из одних карьеристов. Именно в таких отделах продаж перед принятием сотрудника на работу идет многократная проверка на стрессоустойчивость, целеустремленность, воспитывается воля к победе.

К сожалению, атмосфера «равнения на лидера» не может долго существовать в компании. И в любом случае возможно три исхода: первый — выделяются наиболее сильные и слабые сотрудники, часть сотрудников постепенно устают и перестают быть «карьеристами», начинают «проповедовать» другие ценности и отдел продаж уже имеет смешанный состав; второй исход — наиболее успешные «карьеристы» создают свои компании и уводят часть клиентов; третий — при высокой постоянной нагрузке отдел продаж постепенно распадается и приходится постоянно набирать и обучать новых сотрудников.

Мотивационная схема № 4. Бонусное стимулирование активной работы. Если в отделе продаж смешанный состав, а сотрудники придерживаются различных ценностей, тогда схема «равнение на лидера» работает очень слабо. В случае, когда в отделе продаж работают сотрудники с различными ценностями применяется схема **бонусного стимулирования активной работы**.

Бонусное стимулирование активной работы предполагает поощрение не только за результат продаж, но и за активное выполнение должностных обязанностей. В этом случае заработная плата специалиста по продажам будет состоять из оклада, прогрессивного процента от продаж и бонуса. Например, специалисту по продаже рекламы нужно в неделю провести 8 встреч и сделать 50 звонков клиентам. Каждую неделю сотрудник сдает отчет о проделанной работе. В случае если он выполняет норму встреч и звонков в неделю, сотрудник получает оклад — 15 000 руб, бонус — 15 000 руб и процент от продаж по прогрессивной шкале. В случае если норма встреч-звонков не выполняется, продавец бонус не получает.

Особенность этой схемы мотивации заключается в том, что размер должен быть равен или сопоставим с размером оклада, иначе у продавца не будет стремления выполнять необходимое количество встреч. Еще один важный момент этой схемы мотивации — это наличие у предлагаемого продукта реальных конкурентных преимуществ, так как в этом случае количество встреч пропорционально количеству заключаемых сделок. А руководитель продаж уверен, что в случае, если у продукта нет реальных конкурентных преимуществ и вся продажа строится практически на харизме продавца, нет вероятности, что количество встреч пропорционально количеству сделок. В этом случае бонусное стимулирование может стать невыгодным для руководителя.

Мотивационная схема № 5. Бонус коэффициента эффективности работы. В этом случае используется **бонус коэффициента эффективности работы**. В этом случае поощрение делается не за количество, а за качество звонков. Как это осуществляется? Например, продавец совершает 100 звонков и это позволяет сделать 2 продажи. В этом случае коэффициент эффективности (КЭ) работы составляет $2/100 = 0,02$ или 2%. Заработная плата продавца составляет:

$ОКЛАД + ОКЛАД * КЭ * 10 + \% \text{ от продаж}$.

Например, $30\,000 + 30\,000 * 0,02 * 10 + \% = 36\,000 + \%$

Таким образом у продавца есть стимул работать не столько на количество звонков, сколько на качество работы с каждым клиентом, так как при повышении коэффициента эффективности, размер бонуса возрастает.

Особенность этой схемы мотивации в том, что продавец практически имеет двойную материальную мотивацию — это процент от продаж и бонус эффек-

тивности. В компаниях, которые придерживаются данной схемы мотивации, культивируется стремление к повышению профессиональных навыков, приветствуется обучение и часто обсуждаются методы и техники работы с клиентами. Именно такие компании часто выдвигают обязательным условием для кандидатов-соискателей прохождение тренингов продаж перед приемом на работу.

Обязательным условием при работе данной мотивационной схемы является жесткий контроль за количеством звонков, которые совершают продавцы, так как ради повышения коэффициента эффективности некоторые продавцы склонны не показывать истинное количество отказов.

Мотивационная схема № 6. Хозрасчетная схема мотивации. Но эта схема мотивации не спасает, когда уверенный карьерист собирается открыть собственную компанию и увести часть ваших клиентов. В этом случае крупные западные компании создают опционы и стараются оставить ценных сотрудников в компании, сделав их соучредителями. Но как же быть простым руководителям отделов продаж и владельцам обществ с ограниченной ответственностью? Ведь они не выпускают акций, и сделать продавца, хоть и успешно, совладельцем компании не так уж и просто.

В этом случае применяется **хозрасчетная схема мотивации**. В этом случае продавец уходит вовсе не потому, что он мало зарабатывает, и даже не потому, что он самостоятельно зарабатывает больше (даже если он так думает). В большинстве случаев продавцы открывают свои конкурирующие фирмы потому, что их одолевает жажда деятельности. Для них интересен новый этап профессионального развития. В этом случае возможно предоставить менеджеру полномочия хозрасчета.

Например, с 1 ноября продавцу Иванову предоставляется возможность возглавить направление по продаже гаек и болтов фирмы Т. Подразделение господина Иванова выделяется в самостоятельную структурную и экономически независимую единицу. Иванов в своем подразделении сам отвечает за объем продаж, сам набирает людей, сам рассчитывает продажную стоимость продукции. Из подразделения теперь уже руководителя Иванова вычитаются стоимость аренды, зарплаты, налогов и прочих расходов. Бухгалтерию продолжает вести бухгалтер предприятия, часть зарплаты которого теперь уже тоже нужно оплачивать. Однако Иванов может теперь рассчитывать на поддержку хозяина предприятия, предоставление определенных контактов. За эти услуги Иванов отдает хозяину от 20 до 50% прибыли.

Практика показывает, что в 80–85% случаев удается удержать ценных сотрудников в компании и вышеописанными действиями укрепить ее.

Мотивационная схема № 7. Удержание применени- ем долгосрочных планов. Однако не всегда в компании есть возможность удерживать опытных сотрудников путем выделения их в самостоятельную экономическую единицу. Иногда бывает очень сложно определить отдельное направление и оценить личный вклад определенного продавца в развитие направления. Именно в этих случаях ценный сотрудник должен видеть возможности роста для себя в данной компании и иметь стимул продавать гораздо больше.

Западные компании уже повсюду применяют годовые планы продаж. Так, каждый сотрудник знает, что ему нужно не только выполнять ежемесячный план по продажам, но и в конце года достичь определенных показателей годового плана.

Например, годовой план продаж отдельного сотрудника отдела продаж составляет 3600 тысяч рублей. По итогам года за выполнение годового плана продаж продавцу полагается премия, сопоставимая с полугодовым окладом или ценное поощрение (путевка за рубеж, абонемент в спортзал, и т. д.).

Почему в данном случае применяется не месячная, а годовая цель? Потому что есть сезонность, есть форс-мажорные обстоятельства и не всегда от менеджера зависит все и бывают обстоятельства, которые

могут помешать приблизиться к намеченному числовому показателю.

В течение года встречаются такие моменты, когда менеджеру элементарно везет. Именно благодаря тому, что есть возможность восстановить баланс, менеджер может показать свою работу и стремиться к выполнению годового плана.

Есть еще одна причина для выполнения годового плана. Например, за неделю до окончания месяца менеджер выполнил поставленный месячный план. У него также остались клиенты, которые могут купить в следующем месяце, но могут купить также и в этом месяце, если их поторопить. Менеджер, который уже справился с планом продаж, не спешит перевыполнять план, так как он знает, что эти клиенты — это резерв на следующий месяц.

Годовой план позволяет стимулировать менеджера продавать даже тогда, когда выполнен месячный план продаж, потому что он знает, что до выполнения годового плана пока еще далеко.

Также при использовании этой мотивации многие компании предлагают значительные премиальные в случае перевыполнения годового плана продаж. Также вместо премиальных можно использовать ценные подарки (автомобиль, моторная лодка и т. д.).

По материалам www.bigsales.ru

сто приводят к тому, что консультанты не вовлекаются в процесс, и это сказывается на конечном результате и, как следствие, на прибыли компании в целом. Эффективно выстроенная система мотивации должна включать следующие аспекты: индивидуальный подход, вариативность и актуальность.

В качестве видов мотивации выделяют: денежную мотивацию, к карьерному росту, образовательную, мотивацию в безопасности и мотивацию в признании. Денежная мотивация предполагает удовлетворение потребности сотрудника в финансовой стабильности. Она может выражаться в таких индикаторах, как запрос на повышение заработной платы, готовность к переработкам и дополнительной нагрузке, более стремительное освоение сотрудником новых профессиональных обязанностей и навыков. Мотивация к карьерному росту проявляется в желании быстро повысить уровень своих компетенций, продвигаться по карьерной

лестнице и приобретать новый профессиональный статус. Образовательную мотивацию можно наблюдать в тех случаях, когда сотрудник ищет дополнительные ресурсы получения новой информации в рамках своих обязанностей. Такие люди часто выступают в роли наставников и сами находятся в постоянном поиске источников развития.

Мотивация в безопасности проявляется в желании работать в надежной компании и обладать уверенностью в стабильном будущем. Мотивация в признании работает в отношении тех сотрудников, кто приобретает уверенность и удовлетворенность, когда труды отмечают и поощряются.

При подборе схемы мотивации важно учитывать индивидуальные особенности отдельных сотрудников и команды в целом. Для сплоченной и замотивированной команды даже такая непростая задача, как эффективная реализация новых товаров, не является сложной. Задача руководителя и заключается

в том, чтобы создать такие условия, где будут качественно работать на команду сильные стороны отдельных взятых членов коллектива.

В зависимости от того, какая мотивация преобладает у большинства сотрудников, можно подобрать разные инструменты. В тех компаниях, где система работы построена на принципах командности, имеют успех коллективные конкурсы и совместные проекты. Например, в компании «Кантата» ярко себя зарекомендовал конкурс «Амбассадор бренда» и проект «Клуб-100». Оба этих мероприятия предполагают вовлеченность всех сотрудников и равную ответственность за достижение результата. Задача конкурсов заключается в том, чтобы показать, что усовершенствование навыков работы с продуктом и продажами отражается не только на росте прибыли компании, но и на укреплении долгосрочных отношений с гостями, что является сильным конкурентным преимуществом в современных условиях.

Не случайно символом «Амбасадора» выбрано сердце. Это олицетворяет просветительскую миссию компании и отражает те эмоции и ту любовь, с которыми каждый из участников конкурса относится к своему делу. Принципы конкурсов согласованы с принципами работы компании в целом: командность, любовь к продукту, высокий сервис и честное гостеприимство. В задачи участников галерей входит выполнение ежемесячных заданий из разных блоков: маркетинг, сервис, продукт. По итогам квартала награждаются команды, показавшие лучший результат. В качестве материальной части приза выступает денежная премия и приятный трофей, но основное удовлетворение команды получают от самого процесса участия в проекте и от тех эмоций, которыми они делятся с нашими гостями.

Цель проекта «Клуб-100» – формирование прочных доверительных отношений между сотрудниками «Кантаты» и нашими постоянными гостями. Так, сотрудники узнают у посетителей не только информацию, связанную с продуктом, но и неформальные сведения, которые помогают сделать общение для обеих сторон более комфортным и легким. Такая система взаимоотношений с гостями позволяет каждому прочувствовать свою значимость и индивидуализм. Кроме того, обладая знанием про предпочтения гостей и дополнительной информацией про человека в целом, сотрудник имеет возможность более точно подобрать для него продукт, а также непринужденно и ненавязчиво познакомить гостя с новинками. Проект не ограничен во времени, так как прямым образом отражает ценность «Кантаты» – уникальную и неповторимую гостеприимную атмосферу. Призеры проекта смогли защитить звание команд, каждый член которых знает индивидуальные предпочтения не менее 100 постоянных гостей. Такие команды получают определенный статус и признание в рамках всей сети и возможность участвовать в дополнительных кор-

поративных мероприятиях, организованных специально для них.

Таким образом можно сделать вывод, что особенно эффективны те мотивационные схемы, которые ставят своей целью не только достижение прибыли, но и формирование теплого микроклимата внутри коллектива, а также в отношении гостей.

Помимо таких масштабных мероприятий, которые проводятся в рамках всей компании, каждая отдельно взятая галерея может использовать свой мотивационный инструментарий. Например, одним из эффективных способов повышения объемов продаж, в особенности новых товаров, является организация внутрикомандных конкурсов. Они могут быть как индивидуальные, так и парные, в зависимости от того, что находит отклик у сотрудников. Однако важно учесть, что конкурсы будут результативны только в том случае, если сотрудники сами хотят в них участвовать.

Сформировать это желание руководителю может помочь предварительная подготовка. Она должна включать изучение нового продукта, понимание современного тренда и целей компании при внедрении этого продукта в ассортимент. Так, например, в «Кантате» проводятся дегустации для персонала, специальные тренинги и экскурсии на производство, которые помогают сотрудникам полностью познакомиться со всеми аспектами реализуемого продукта. Это особенно актуально при внедрении новинок, не имеющих аналогов в активном ассортименте.

Одним из составляющих звеньев мотивации сотрудников «Кантаты» является и то, что именно они анализируют потребности гостей и собирают их ожидания по тому продукту, который гости хотели бы еще приобрести в «Кантате». Таким образом в новый ассортимент компании заведомо попадают только те товары, которые, по мнению сотрудников, актуальны и важны. В этой связи еще одним из интересных мотивационных инструментов может выступать прямое участие сотрудни-

ков в выборе тех групп товара, которые вскоре появятся в ассортименте. Так, например, организация регулярных фокус-групп делает возможным выбрать из нескольких новых для компании продуктов именно тот, который, по ощущениям самих сотрудников, понравится гостям. Такая система работы формирует у команды осознание своей значимости в рамках всей компании и влияет на желание сотрудников продвигать выбранную новинку.

Стоит также отметить, что дополнительным приятным приемом мотивации для продаж может стать подарок сотрудникам из новой линейки. Получив новый продукт в использование, сотрудник изучает на практике все его преимущества и, как следствие, красочно и интересно предлагает товар гостям. Собственный опыт, которым делится персонал, очень часто вызывает дополнительное доверие гостей при выборе продукта. Помимо отдельных подарков, сотрудники «Кантаты» ежедневно дегустируют продукт. Такие мероприятия создают в галерее более уютную атмосферу для командной работы, помогают коллективу совместно обсуждать свои впечатления и эффективно делиться ими с гостями.

Рассмотрев разные варианты и особенности мотивации персонала на повышение объема продаж новых товаров, можно сделать вывод, что на конечный результат влияет системность и комплексность подхода. Учет индивидуальных факторов, принципов работы той или иной компании, а также последовательность в работе между руководителем и сотрудниками сказывается на эффективности компании в реалиях современного рынка.

В заключение хотелось бы вспомнить слова Стивена Кови: «Если вам удастся найти людей, чья страсть пересекается с работой, вам не придется контролировать их. Они сами будут управлять собой лучше, чем кто-либо другой, потому что их стремление будет исходить изнутри, а не извне».

ЧТО НУЖНО МЕНЯТЬ В РАБОТЕ ОТДЕЛА ПРОДАЖ СЕГОДНЯ, ЧТОБЫ УДЕРЖАТЬ КЛИЕНТОВ ЗАВТРА?

ЗЕЛИМХАН МУНАЕВ,

управляющий партнер QBF

Для того чтобы соответствовать реалиям рынка, нужно пользоваться системой, которая меняется столь же динамично, как и сама рыночная конъюнктура. Данной системой, исходя из моего опыта, является КРІ. Это статичная модель, но в ней может, и должно, постоянно меняться наполнение. Как правило, ключевые показатели эффективности бывают помесечными, поквартальными и годовыми. Каждый из них должен быть тщательно продуман и выверен в соответствии с текущими запросами компании.

Чтобы клиентов можно было удержать в ближайшем будущем, КРІ сотрудников отдела продаж, его руководителей и специалистов смежных отделов стоит регулярно пересматривать топ-менеджерам компании с учетом обратной связи от представителей подразделения и, что самое важное, клиентов. Неверным я считаю ситуацию, когда КРІ принимается руководителями организации, а сотрудникам остается лишь работать над достижением обозначенной, подчас неоправданно завышенной планки. Описанный подход способен спровоцировать снижение лояльности в коллективе,

что, скорее всего, приведет к падению результатов.

Новые задачи, которые ставятся перед всем департаментом продаж и каждым его сотрудником в определенный период времени, должны соответствовать ожиданиям компании и проблемам, которые может сулить рынок. Например, каждый топ-менеджер знает, в какое время года количество продаж заметно снижается. «Мертвый сезон» может приходиться на первые недели года или летние месяцы. Сотрудники отдела продаж часто испытывают психологические трудности из-за того, что работать в данный период становится труднее, а заработная плата падает. Для того чтобы воодушевить коллег, можно скорректировать КРІ. Существенное изменение нормы в описанной ситуации вряд ли будет правильным шагом — оно может привести к тому, что сотрудники перестанут даже пытаться заключить новые сделки. Гораздо логичнее скорректировать функционал менеджеров по продажам. К примеру, в период снижения продаж их доход может зависеть в большей степени не от количества подписанных договоров, а от работы над клиентской базой, подготовки документации, на которую в другое время не хватает времени, от количества первых

встреч или повторных продаж уже существующим клиентам и т. д.

Статичный КРІ, недостаточный контроль его исполнения, халатное отношение сотрудников и руководителей к работе с показателями эффективности могут стать причинами потери клиентов и снижению прибыли всей организации. КРІ в первую очередь является стратегическим инструментом, с помощью которого топ-менеджмент осуществляет управление всей компанией. В случае же, если этим инструментом пренебрегают в повседневной работе, коллектив просто не успеет среагировать на стратегические изменения, вносимые руководством.

Конечно, учет КРІ — не панацея от всех бед. Но важно, что он позволяет оценить результаты проделанной работы и составить планы на будущее, а также содержит наиболее значимые параметры развития и конкретного сотрудника, и всей компании. Если вектор установлен неточно, в следующий отчетный период его можно скорректировать. Если параметры КРІ (как количество проданных единиц продукции, так и качественные, введенные вновь, к примеру, количество повторных продаж) не корректируются в соответствии с ситуацией на рынке, руководители постепенно теряют контроль над ситуацией.

Сотрудники, не учитывающие ключевых показателей эффективности, берутся то за одну, то за другую задачу — у них нет вектора, они плохо осознают цель, к которой идут, и не видят конкретных шагов, необходимых для их достижения. Если КРІ игнорируется и руководителем отдела, подразделением функциони-

СОТРУДНИКИ, НЕ УЧИТЫВАЮЩИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ, БЕРУТСЯ ТО ЗА ОДНУ, ТО ЗА ДРУГУЮ ЗАДАЧУ — У НИХ НЕТ ВЕКТОРА.

ЧЕК-ЛИСТ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ**1. Бизнес-процессы и регламенты компании.**

В любой компании, которая стремится построить организованную работу отделов и сотрудников, есть свод правил и описание процессов, которые позволяют стандартизировать выполнение должностных обязанностей. Регламенты и описание бизнес-процессов упрощают обучение и адаптацию новых сотрудников, оптимизируют инструменты контроля работы отделов и компании в целом, позволяют построить работу организованно и структурно. Если у вас не описаны процессы и правила работы, вам придется многократно проделывать одну и ту же работу, обучая вновь пришедших сотрудников, и вы не сможете создать организованный рабочий процесс.

2. Работа с клиентами.

Вы должны знать, насколько клиенты довольны вашим продуктом и вашей компанией. Являетесь ли вы клиентоориентированными? Считаются ли ваши менеджеры профессиональными и вежливыми? Если вы упускаете из виду контроль данного процесса, вы рискуете потерять лояльность, а как следствие, и самого клиента.

3. Знание продукта.

Прежде чем отправлять менеджера на встречи с клиентами, убедитесь в глубине его знаний о продукте, особенно если предлагаемый продукт сложный, а клиентами являются крупные компании и специалисты в отрасли. Если менеджер знаком с продуктом поверхностно, смотрите риски в пункте 2.

4. CRM и отчетность.

Только в цифрах вы можете оценить эффективность текущей работы и построить планы на будущее. При помощи корректных отчетов вы можете понимать, в каких направлениях работы необходимо прикладывать усилия, как работают сотрудники, какая динамика развития отдела и объемов продаж. CRM-система станет хорошим инструментом для формирования отчетности и контроля отдела в целом.

5. Планирование рабочего времени.

Большая проблема в работе менеджеров по продажам — это правильное планирование рабочего времени. Научив своих сотрудников грамотно составлять рабочий план на день и распределению дел по приоритетности, вы позволите функционировать вашему отделу продаж более рационально и эффективно. Правда не стоит забывать, что в рабочем плане должны быть и небольшие перерывы для отдыха. Смена обстановки повышает производительность работы сотрудников. Главное, чтобы все было в меру.

6. Результаты работы.

Данный показатель вы должны отслеживать как минимум ежедневно. Хорошего руководителя отде-

ла продаж ночью разбуди — он все показатели должен знать. Важно постоянно держать руку на пульсе, чтобы оперативно среагировать на изменения. На данном показателе держится вся прибыль компании. Определите KPI работы сотрудников, отдела, компании и следите за изменениями данных показателей для того, чтобы корректировать работу неэффективных сотрудников и неэффективных процессов.

7. Отношения в коллективе.

Вы должны четко понимать, какие отношения складываются в коллективе отдела продаж. Общая атмосфера очень сильно влияет на работу сотрудников в отдельности и на показатели работы в целом. Негативная атмосфера так же, как и попустительское управление, уменьшает интерес и энтузиазм к работе, снижает производительность и результативность сотрудников, создает риски для достижения поставленных показателей. Присмотритесь к своему коллективу: ничего вас не настораживает?

8. Настрой.

От отношений в коллективе в том числе зависит и рабочий настрой. Задача руководителя — постоянно контролировать настрой менеджеров на достижение показателей. «Заряжайте» своих сотрудников на эффективную работу ежедневно. Одного раза недостаточно. Поверьте, ваши усилия окупятся.

9. Обучение.

Если в вашей компании нет сотрудника, отвечающего и контролирующего процесс обучения, вам придется заняться этим самостоятельно. Процесс обучения должен быть постоянным. Важно не только проводить тренинги, отправлять менеджеров на семинары, но и мотивировать сотрудников на саморазвитие. Вы должны поддерживать развитие своих сотрудников, незаметно контролируя этот процесс интересными домашними заданиями, проводя игры или в перерыве обсуждая познавательные статьи, книги, видео.

10. Система продаж.

В каждой компании, в которой существует отдел коммерции, существует своя сложившаяся и практикуемая система продаж. Контроль ее исполнения снова ложится на плечи руководителя отдела. Сейчас в качестве обучающего процесса многие компании используют наставничество (коучинг). Встречайтесь с клиентами вместе с вашими менеджерами, разыгрывайте на тренировках сценарии встреч, и вы сможете контролировать наличие навыков успешного ведения переговоров вашими сотрудниками, понимать, какие этапы продажи даются сложнее, нужно ли вносить в данный процесс коррективы и насколько успешна технология продаж, существующая в вашем отделе.

По материалам www.clientobox.ru

рует лишь для того, чтобы была видимость работы — оно неспособно достигать стратегически важных для всей компании результатов.

ЛАРИСА ФЕДОРОВА,

*соавтор интернет-проекта
«DiS — Территория достижений»*

Что делать руководителю отдела продаж сегодня, чтобы завтра продажи росли, эффективность работ отдела продаж повышалась, клиенты продолжали сотрудничать с вашей компанией? Протестировать и настроить систему продаж, по моему мнению, проще, нежели делать ставку только на кадры: регулярно подбирать, развивать и удерживать талантливых продавцов внутри компании. Говоря о системе продаж, я имею в виду четко прописанные и реализуемые на практике:

- Каналы генерации клиентов.
- Мероприятия, предшествующие первой продаже.
- Мероприятия по сопровождению клиента после первой и последующих продаж.
- Линейки продуктов/услуг (продукты-заменители, дополняющие продукты или услуги и т. п.)
- Инструкции по работе сотрудников отдела продаж.
- Скрипты, сценарии разговоров по телефону и во время живых переговоров.
- Система мотивации сотрудников отдела продаж.

Все это в совокупности позволяет нанимать на работу сотрудников с минимальными знаниями и навыками и достигать высокой эффективности работы отдела продаж.

УСПЕШНОСТЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ НЕ МОЖЕТ БЫТЬ ОБЕСПЕЧЕНА ОДНИМ ИЗ ФАКТОРОВ — ЛИШЬ ИХ СОВОКУПНОСТЬ МОЖЕТ ПРИВЕСТИ К ДОЛЖНЫМ РЕЗУЛЬТАТАМ.

Благодаря описанным инструкциям и бизнес-процессам руководителю отдела продаж не придется тратить много своего времени на введение в должность и обучение новичков. При этом все шаги менеджеров по продажам четко прописаны. Сотрудники знают, чего от них ожидают, за какие действия они будут вознаграждены. А использование автоматизации рутинных действий приводит к еще большей эффективности.

ИГОРЬ СУРИКОВ,

*руководитель отдела продаж
компании «Респект»*

Что обеспечит успех отделу продаж? Что делать сегодня, чтобы завтра продажи росли? Успешность отдела продаж не может быть обеспечена одним из факторов — лишь их совокупность может привести к должным результатам.

Для руководителя отдела продаж все должно быть на «первом месте»: если что-то будет уходить из-под его контроля, то, соответственно, это обязательно скажется и на результатах работы отдела. Есть такие компании, которые делают акцент на системе организации отдела продаж, а к сотрудникам относятся пренебрежительно. При любой ошибке

продавца угрожают увольнением, лишают премий, и при этом гордятся своим авторитарным стилем руководства и четко налаженной схемой работы. Но у них в отделе продаж постоянная «текучка» кадров, а следовательно, не такая уж и налаженная система работы.

Есть и другой подход к организации работы отдела кадров: руководство нанимает достаточно квалифицированный персонал, уделяет внимание его мотивации и обучению, но при этом продавцы работают без стандартов и регламентов, кому как вздумается. То есть каждый менеджер по продажам ищет сам себе заказчиков, что приводит к частому пересечению продавцов, когда они начинают работать с одним и тем же клиентом. Кроме того, если не уделять внимания организации работы отдела продаж, могут возникнуть и такие проблемы, как «текучка кадров», уход клиентов продавцами при увольнении, конфликтные ситуации внутри коллектива менеджеров по продажам, конфликты с клиентами и т. д.

Руководитель отдела продаж должен уделять внимание всем вопросам, касающимся организации деятельности отдела. Только такой подход может достичь успеха в работе

ДМИТРИЙ РЫБИН,

*руководитель отдела продаж
компании «Авто Плюс»*

В нашей компании успех отдела продаж лежит на плечах профессиональных сотрудников — талантливых продавцов. Я рад, что мне приходится руководить успешными

ЕСТЬ ТАКИЕ КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ ДЕЛАЮТ АКЦЕНТ НА СИСТЕМЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОТДЕЛА ПРОДАЖ, А К СОТРУДНИКАМ ОТНОСЯТСЯ ПРЕНЕБРЕЖИТЕЛЬНО.

ОШИБКИ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ОТДЕЛА СБЫТА

1. **Отсутствие качественного обучения персонала характеристикам и технологическим особенностям товара.** В большинстве случаев принятому на работу новому менеджеру по продажам вручают прайс, презентационные материалы и детально знакомят его с территорией, акцентируя на этом максимум внимания. Но каково будет качество общения во время общения с клиентами, если сотрудник, не имеющий необходимых знаний, не может нормально представить товар, описав его потребительские характеристики и преимущества?
2. **Отсутствие у сотрудников отдела продаж информации о конкурентах и рынке, на котором им приходится работать.** Менеджер по продажам вынужден сам проводить изучение рынка, анализировать конкурирующие компании и товары и делать выводы. Но не факт, что эти выводы будут правильные.
3. **Игнорирование необходимости обучения сотрудников технике продаж.** Руководители многих компаний считают, что оплачивать тренинги неэффективно, поскольку существует риск, что человек уволится раньше, чем окупит затраты на свое обучение.
4. **Распространенное заблуждение, что объемы продаж зависят только от отдела сбыта, и стремление заменить его руководителя в случае, если результаты не отвечают поставленным требованиям, становятся очевидными.** Многие директора уверены, что смогут решить все проблемы, просто подобрав более опытного сотрудника. Они даже не пытаются разобраться в истинных причинах, которые приводят бизнес к неутешительным итоговым цифрам. Но с приходом нового начальника коммерческого отдела мало что меняется.
5. **Уверенность многих бизнесменов в том, что поиск и внедрение в существующую систему сбыта новых сотрудников не является проблемой, а отсутствие потенциальных соискателей — это проблема квалификации менеджера по персоналу.** Однако статистика свидетельствует, что лишь около 5% входящих резюме соответствуют выдвинутым компанией требованиям, часть отобранных претендентов вообще не приходят на собеседование, а другие отказываются от работы, даже если компания согласна их взять. Цифры говорят сами за себя, и почему они именно такие, объяснять, наверное, не надо.
6. **Убеждение руководства, что уходят из компании лишь сотрудники, не способные достаточно хорошо справляться со своими обязанностями.** При этом, как показывает практика, на большинстве предприятий нет утвержденных должностных инструкций, в которых были бы четко прописаны функциональные обязанности для каждой должности. И не потому, что некому эти инструкции подготовить, — просто такой подход дает возможность экономить на персонале, поручая выполнение тех или иных видов работы сотрудникам, которые за нее не отвечают.
7. **Непрозрачная система начисления заработной платы.** На многих предприятиях нет положений об оплате труда, правила расчета зарплат и бонусов не доведены в доступной форме до торгового персонала. Цель — все та же экономия, но она снова оборачивается для компании текучестью кадров и затратами на поиск и обучение новых торговых представителей.
8. **Нередко при поиске нового руководителя торгового отдела предпочтение отдается профессиональным продавцам, имеющим хорошие рекомендации, с опытом работы в конкурирующих компаниях.** На таких сотрудников, если их удастся найти, руководство возлагает большие надежды, однако в большинстве случаев в скором времени они развешиваются.
9. **Занижение размера оплаты труда вновь принятых на работу торговых представителей.** По мнению руководства компании, это должно стимулировать сотрудника добиться хороших результатов к концу испытательного срока. На самом деле сотрудники при этом чувствуют себя обманутыми.
10. **Отсутствие взаимопонимания между торговыми представителями и руководителями среднего звена.** Зачастую рядовых сотрудников отдела продаж попросту не слышат, и со временем они отказываются от попыток что-то кому-то предлагать или объяснить, то есть становятся «глухонемыми».

По материалам www.rosinvest.com

менеджерами по продажам, но вот организация работы отдела продаж, на мой взгляд, хромает. Все клиенты находятся в полном распоряжении работающих с ними продавцов — конечно, для менеджеров это приятно и удобно, но для компании

это существенный риск. Если кто-то из сотрудников отдела продаж решит уйти из нашей компании, то есть большая вероятность того, что и его клиенты уйдут вслед за ним.

Кроме того, вполне успешным и опытным продавцам приходится

заниматься так называемой черной работой: «холодным» обзвоном базы потенциальных клиентов, выбиванием долгов у существующих заказчиков и т. д. С одной стороны, они привыкли к такому сценарию работы, а с другой — получается, что

ОПТИМИЗАЦИЯ РАБОТЫ ОТДЕЛА ПРОДАЖ: ИНСТРУКЦИЯ ПО ПРИМЕНЕНИЮ

Комплекс мероприятий по оптимизации работы отдела продаж проходит в несколько этапов.

I ЭТАП: ДИАГНОСТИКА СИСТЕМЫ ПРОДАЖ

Цель этапа: Понять, насколько организация работы менеджеров по продажам и методы их работы соответствуют стратегии компании. Получить ответ на вопрос: «Целесообразна ли автоматизация отдела продаж?»

На данном этапе проводятся глубинные интервью с собственником бизнеса, руководителем отдела продаж, менеджерами по продажам, а также с клиентами.

В ходе общения с собственником бизнеса становится понятно, существует ли «стратегия войны» и система целей в виде «дерева целей», какой она должна быть, если ее пока еще нет.

CRM-система — это оружие, которое поможет победить в конкурентной борьбе только в том случае, если у высшего руководства есть четкое видение будущего желаемого состояния компании и «пошаговое» представление, каким образом можно перейти в это состояние.

Как и любое оружие, CRM-система может «пристрелить» тех, кто не умеет с ней обращаться. Важен не только сам факт наличия стратегии и «дерева целей», но и готовность со стороны персонала следовать этим целям на всех уровнях управления.

Стратегия и цели отдела продаж должны быть хорошо известны руководителю отдела продаж, который должен донести стратегию и то, как ее реализовать до торгового персонала. Важную роль здесь играет и позиция руководителя отдела продаж, его авторитет в коллективе. Опыт показывает, что часто позиция руководителей отделов продаж слабая. Как правило, это связано с несовершенством инструментов контроля работы менеджеров по продажам.

Интервью с менеджерами по продажам позволяет выявить их «боевые навыки» и проверить «боевой дух», так как на результативность их работы влияет и профессионализм, и личная мотивация, удовлетворенность системой материального вознаграждения.

Независимый взгляд эксперта необходим и в отношении «поля битвы» — клиентов. Интервью с клиентами поможет составить «независимый портрет компании» с точки зрения клиента и сопоставить его с тем образом, который сложился у собственника бизнеса. Интервью с клиентом позволяет также увидеть направления улучшения продукта и модели продаж, оценить потенциал развития рынка, понять, насколько можно увеличить продажи.

На данном этапе собственник бизнеса получает «фотографию» работы отдела продаж, которая помо-

жет понять, насколько хорошо торговый персонал исполняет свои обязанности: кто действительно работает, а кто получает зарплату просто так, почему и на каких этапах происходит потеря клиентов.

II ЭТАП: ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ

На этапе формирования стратегии собственник бизнеса совместно с консультантом разрабатывают новую или корректируют существующую стратегию «ведения боевых действий», «вооружают» менеджеров тактическими приемами.

На данном этапе происходит распределение зон ответственности между собственником бизнеса, руководителем отдела продаж, менеджерами по продажам, консультантом. Консультант проводит совещания, тренинги для определения портрета клиента, уточнения продукта, модели продаж.

Портрет клиента необходим для четкого понимания (как на стратегическом уровне, так и на уровне менеджеров по продажам), кто является клиентом, а кто им не является. Портрет клиента создает единый «образ клиента» для каждого сотрудника компании.

Но не только «единый образ клиента» нужен для работы отдела продаж. Важно, чтобы каждый сотрудник отдела продаж, руководитель отдела продаж, владелец бизнеса понимали, в чем суть и уникальность их товара, чем их товар отличается от конкурентов.

На этапе формирования стратегии проводятся тренинги для менеджеров по продажам, чтобы выработать сценарий действий для каждого этапа продаж. По результатам проведенных тренингов пишется «корпоративная книга продаж» — корпоративный стандарт коммуникации с клиентом, обязательный к исполнению всеми сотрудниками отдела продаж. «Корпоративная книга продаж» дополняется регламентами с указанием ежедневного количества визитов, звонков, сделок для каждого менеджера. Разработанный коммуникативный сценарий для каждого действия менеджеров по продажам «оттачивается» на тренингах. В результате проведенных работ собственник бизнеса получает технологическую карту продаж, содержащую точную информацию о бизнес-процессах, лицах, ответственных за каждое действие, результатах их действий.

III ЭТАП: ПОСТТРЕНИНГ

Этап посттренинга предполагает организацию работы отдела продаж согласно «корпоративной книге продаж» и регламентам. На этом этапе необходима ежедневная постановка задач менеджерам по продажам и ежедневный контроль выполненных задач.

Для вашего отдела продаж определена понятная система работы. Вы знаете, что такая последовательность действий, выполняемая менеджером по продажам, гарантированно приведет к успешной продаже.

Единственный вопрос: «Каким образом сделать так, чтобы менеджер по продажам стал работать по новой, а не по привычной лично ему схеме»?

Зафиксированный на бумаге алгоритм работы отдела продаж окажется действенным до тех пор, пока его выполнение будет тщательно контролироваться руководством. Возможно, это продлится неделю, две или даже месяц. При отсутствии со стороны коммерческого или генерального директора глубокого погружения во все процессы продаж и постоянного наблюдения за работой менеджеров, какие-то действия по продаже постепенно начнут забываться, игнорироваться или теряться.

Подобной ситуации можно избежать, зафиксировав алгоритм продаж в информационной системе. Разработанная последовательность действий зашивается в программном продукте, что обеспечивает стабильность ее исполнения.

Помощником по выполнению текущих задач для менеджера по продажам и инструментом контроля и анализа для руководителя отдела продаж может стать автоматизированная CRM-система. Система, с одной

стороны, подсказывает менеджеру, какой нужно сделать следующий шаг в соответствии с утвержденной последовательностью действий, предоставляя всю необходимую для данного этапа информацию. С другой стороны, обеспечивает руководителю полный контроль над отделом продаж, давая возможность отслеживать все работы, выполняемые менеджерами. При этом осуществляется не только оценка количества совершенных менеджерами действий, но и корректность их выполнения.

Другим положительным моментом является то, что автоматизированная система продаж снижает зависимость от человеческого фактора. Менеджер по продажам может уйти в отпуск, взять больничный или сменить работу, но при этом вся информация, которой он владел, остается в системе. Причем сохраняются не только сведения по базе клиентов, но также все сценарии взаимодействия между клиентом и компанией. В случае ухода менеджера руководителю не нужно выискивать информацию, на чем же закончилось взаимодействие с клиентом. Руководитель всегда будет в курсе событий.

По материалам www.hr-portal.ru

компания использует для простой, не требующей особого профессионализма работы асов продаж, и платит за это не как за «черную» работу, а как за труд высококвалифицированных специалистов. Именно на этих моментах мы сегодня сосредоточили наше внимание, чтобы исправить сложившееся положение.

От принципа организации работы отдела продаж зависит очень многое в компании. Склоняюсь к тому, что все-таки более значим для успешной работы отдела продаж и всей компании — принцип организации отдела, а не кадровый состав. Если все не «разложить по полочкам», то и профессиональные кадры не спасут, а, напротив, могут привести компанию к упадку. Каким образом? Очень просто. Во-первых, продавцы, увольняясь из компании, могут увести за собой и клиентов к одному из ваших конкурентов. Во-вторых, когда продавец ведет клиента от «холодного» звонка и до постпродажного обслуживания, то он является универсальным сотрудником. И наиболее успешные и амбициозные менеджеры по продажам могут организовать свой биз-

нес и переманить ваших клиентов в свою компанию.

Таким образом получается, что руководитель отдела продаж должен найти слабые зоны в работе подразделения и исправить их сегодня, чтобы достичь успеха завтра.

МАРИНА ЗУЕВА,

руководитель отдела продаж компании «Светозар»

Для того чтобы отдел продаж работал успешно не только сегодня, но и завтра, нужно уделять внимание управлению персоналом продаж. Чтобы отдел продаж работал эффективно, следует делать ставку на людей, работающих у вас, а не на

систему, в которой они должны работать. То есть не сотрудники отдела продаж должны подстраиваться под принципы организации отдела, а разработка этих самых принципов должна учитывать мнения персонала. Например, в одной компании была такая система в отделе продаж, согласно которой каждый новый продавец, который достигал определенного объема продаж, переходил в другой отдел, который занимается продажами более дорогих товаров. На первый взгляд, казалось бы, неплохая идея: у сотрудников есть возможность карьерного роста, есть мотивация работать лучше, но, с другой стороны, не все продавцы были рады этим возможностям. Многие менеджеры по продажам этой компании не хотели переходить

**РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ ДОЛЖЕН
НАЙТИ СЛАБЫЕ ЗОНЫ В РАБОТЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ
И ИСПРАВИТЬ ИХ СЕГОДНЯ, ЧТОБЫ ДОСТИЧЬ
УСПЕХА ЗАВТРА.**

ЕСЛИ «КАДРОВЫЙ ВОПРОС» НЕ РЕШЕН ИЛИ РЕШЕН НЕДОСТАТОЧНО ГРАМОТНО, ТО ОТДЕЛ ПРОДАЖ НЕ СМОЖЕТ ВЫЙТИ НА ДОЛЖНЫЙ УРОВЕНЬ ПО ОБЪЕМАМ ПРОДАЖ.

в отдел продаж дорогих товаров, им нравилось продавать те товары, которые они продают, но руководство не прислушалось к ним, и в итоге в отделе продаж была и есть по сегодняшний день большая «текучка» кадров.

Если руководитель отдела продаж будет уделять решению кадрового вопроса должное внимание, то и отдача от работы каждого из менеджеров по продажам будет постоянно расти. Конечно, нельзя забывать и о других моментах организации работы отдела продаж, но считаю, что кадры — это главная сила, которую нужно беречь, в которую нужно инвестировать и время, и деньги.

ИРИНА РУДИКОВА,

руководитель отдела продаж компании «Бриз»

Что важно для успеха отдела продаж? Что нужно делать сегодня, чтобы завтра добиться поставленных целей? Какие факторы важны для роста продаж? Чему нужно уделить большее внимание?

Если сотрудники отдела продаж не будут соответствовать ожиданиям руководства, не будут квалифицированно выполнять свои обязанности,

то и выполнения плана продаж в этом случае не стоит ждать. То есть если «кадровый вопрос» не решен или решен недостаточно грамотно, то отдел продаж не сможет выйти на должный уровень по объемам продаж.

«Кадровый вопрос», несомненно, очень важен для эффективной работы отдела продаж. Например, в нашей компании этому вопросу уделяется очень много внимания. Во-первых, когда мы нанимаем сотрудника на должность продавца, мы проводим не только собеседование, но и анкетирование для того, чтобы понять, насколько кандидат подходит нашему агентству: коммуникабелен ли он, стрессоустойчив ли, умеет ли слушать и слышать, готов ли принять наши корпоративные стандарты работы и т. д. Во-вторых, все менеджеры по продажам — и новички, и опытные — систематически проходят обучение и аттестацию по окончании учебы. В-третьих, у нас разработана система материальной и нематериальной мотивации сотрудников отдела продаж.

А вопрос организации работы отдела продаж, честно говоря, меня практически не коснулся, так как к моему приходу схема деятельности отдела была уже не просто разработана, но и налажена, то есть каждый «сверчок знал свой шесток». Клиентская база распределялась

централизованно, причем каждому из менеджеров доставались как мелкие, так и крупные клиенты, но если продавец в течение трех месяцев не мог ничего продать клиенту, то последний передавался другому менеджеру по продажам.

Все сотрудники отдела продаж работают по полному циклу, то есть от первого «холодного» звонка до заключения сделки и дальнейшего сотрудничества с клиентом. Есть в нашем отделе опытные продавцы, которые работают в компании уже более четырех лет. Они, кроме своих прямых обязанностей, периодически выполняют еще и роль наставников, то есть помогают новичкам адаптироваться и обучаться специфике продаж в нашем агентстве.

«Кадровый вопрос» должен всегда тщательно контролироваться руководством, чтобы не было сбоев в работе отдела продаж. Специфика работы менеджеров по продажам предполагает постоянное повышение квалификации, следовательно, руководитель отдела продаж должен всегда заниматься этим вопросом. Кроме того, персонал продаж подвержен профессиональному выгоранию, и здесь необходимо предусмотреть профилактические меры по предупреждению данного «недуга». Есть и другая сторона медали — некоторым продавцам успех так сильно кружит голову, что у них начинается «звездная» болезнь, вследствие которой сотрудники начинают считать себя лучшими, а значит, имеющими право на различные поблажки, что не лучшим образом сказывается на результативности этого продавца.

Итак, если отдел продаж грамотно выстроен, то «кадровому» вопросу следует уделять большее внимание, а если есть какие-то ошибки в схеме работы всего отдела, то их следует максимально быстро исправить, иначе потом придется и новых сотрудников искать. Такой подход поможет вам не только сегодня добиваться поставленных целей, но и заложить важную основу для достижения успеха завтра.

ЕСЛИ ОТДЕЛ ПРОДАЖ ГРАМОТНО ВЫСТРОЕН, ТО «КАДРОВОМУ» ВОПРОСУ СЛЕДУЕТ УДЕЛЯТЬ БОЛЬШЕЕ ВНИМАНИЕ.

ЛЕВ ИОНОВ,

*начальник отдела продаж
компании «Зодчий»*

Что обеспечит успех отделу продаж завтра? Я всегда стараюсь ставить во главу угла решение кадрового вопроса. Все-таки «кадры решают все»: если в отделе продаж работают профессионалы, то и результативность будет высокая.

Например, в нашей компании в схему работы отдела продаж мы готовы вносить коррективы, если в этом заинтересованы наши менеджеры по продажам. Но в то же время мы не станем ничего менять, если это может негативно отразиться на продавцах. Конечно, не надо «перегибать палку» и потакать сотрудникам, но и полностью игнорировать пожелания продавцов по организации процесса работы было бы серьезной ошибкой руководителя.

На мой взгляд, следует уделять большее внимание «человеческому фактору», нежели каким-либо регламентам и стандартам. Когда сотрудники видят, что их ценят и уважают, их мнение интересно руководству, то и они, в свою очередь, готовы работать с большей отдачей и, соответственно, с лучшей результативностью. Гораздо более значимо для успешной работы отдела продаж руководителю потратить свое драгоценное время на то, чтобы разработать систему мотивации, учитывая персональные мотиваторы каждого

СЕГОДНЯ НУЖНО УДЕЛЯТЬ БОЛЬШЕЕ ВНИМАНИЕ
ПЕРСОНАЛУ ПРОДАЖ, ПОВЫШЕНИЮ
ЕГО КВАЛИФИКАЦИИ, ТОГДА ЗАВТРА
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ОТДЕЛА СТАНЕТ ВЫШЕ.

из сотрудников. Тогда и продавцы будут делать все, чтобы достичь лучших результатов.

А схема работы отдела продаж при условии, что коллектив сплочен, а сотрудники являются профессионалами своего дела, будет выкристаллизовываться в процессе работы. То, что мешает качественным продажам, будет со временем отмирать, а то, что способствует увеличению объемов продаж, напротив, станет развиваться и поддерживаться всеми сотрудниками отдела и руководством.

Например, в нашем отделе продаж было такое условие: если клиент у сотрудника «спит» в течение двух месяцев, то он передается другому менеджеру по продажам. Эта практика не прижилась у нас, так как достаточно часто ситуация складывалась таким образом, что один продавец вел кропотливую работу с клиентом, и в тот момент, когда заказчик «созревал», его передавали другому продавцу. Во-первых, это стало негативно сказываться на взаимоотношениях внутри коллектива, а во-вторых, и клиенты не

всегда остаются довольными, что в процессе сотрудничества с нашей компанией меняется менеджер, курирующий взаимодействие с ними.

В итоге мы увеличили срок с двух до трех месяцев, но при этом он не является жестким, то есть если менеджер видит, что не может наладить контакт с клиентом, то он сам предлагает его забрать у него. Теперь у нас стал практиковаться взаимобмен «спящими» клиентами между сотрудниками отдела продаж. То есть схема работы отшлифовывается с помощью кадров — продавцов, повышению квалификации которых и следует уделять должное внимание.

Кадры более значимы для успешности отдела продаж, нежели то, как именно в нем организован процесс работы. Точнее, схема работы тоже очень важна, но она совершенствуется лишь с помощью профессиональных сотрудников. Именно поэтому сегодня нужно уделять большее внимание персоналу продаж, повышению его квалификации, системе мотивации сотрудников, тогда завтра результативность отдела станет выше.

НЮАНСЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРОДАЖ

Персонал отдела продаж необходимо регулярно обучать новым техникам продаж, прививать им новые навыки взаимодействия с клиентами. Тот менеджер по продажам, который не повышает свою профессиональную квалификацию, рано или поздно станет «слабым звеном» в отделе. Многие руководители понимают необходимость обучения продавцов, но далеко не во всех компаниях этот вопрос решается грамотно и успешно. Наши авторы расскажут сегодня о важных нюансах организации и проведения обучения сотрудников отдела продаж.



АЛЕКСЕЙ КОЛИК,

бизнес-консультант, бизнес-тренер

Начнем с вопроса о том, кто может выступить в роли тренера. Естественно, тот, кто обладает соответствующими навыками и опытом. Помимо руководителей, о которых я упомянул ранее, в список можно включить наиболее опытных продавцов, HR-менеджера. Бывалые продавцы имеют за спиной опыт практической работы, позволяющий им учить других, также вполне вероятно, что они уже участвовали ранее в тренингах и знают методику их проведения. HR-менеджер, по моему мнению, в силу своих профессиональных обязанностей должен иметь представление о тренингах (хотя бы на уровне базовых знаний) и в случае необходимости стать тренером.

С чего же начать подготовку тренинга своими силами? Безусловно, с методической подготовки.

Важнейшим методическим вопросом является определение тематики тренинга. Определите, отработке каких навыков он будет посвящен. Распространенной ошибкой является желание в ходе тренинга отработать большое количество вопросов. Результатом такого подхода становится поверхностное усвоение знаний и навыков, сумбур в головах участников. Желательно посвятить тренинг какому-то определенному вопросу. Например, продаже новых товаров, перехвату клиентов или жестким переговорам.

Вооружившись методическими знаниями, можно переходить к подготовке рабочего плана проведения тренинга. В нем необходимо учесть вопросы, которые будут отрабатываться в ходе занятий, упражнения, хронометраж, решение организационных моментов. Рабочий план похож на сценарий спектакля, в нем нужно описать максимально точно, что же будет происходить в течение тренинга.

Все упражнения должны быть написаны максимально подробно, нельзя ограничиваться только общей схемой и уж тем более совсем их не описывать. Это важно в первую очередь для тренеров-новичков — только опытные специалисты могут иной раз работать «с чистого листа».

Затем начинающим тренерам необходимо опробовать написанный сценарий на практике, сделать свой хронометраж выступлений, упражнений, которые они планируют выполнить. Распространенной ошибкой начинающих тренеров является просчет в оценке времени для определенной части занятия или всего тренинга. Бывают ситуации, когда времени в реальности не хватает для выполнения всего того, что было запланировано, а бывает и так, что его оказывается в избытке. Только после проведения нескольких мероприятий тренер может точно оценить временной регламент и действовать уверенно.

Другим важным этапом подготовки является решение организационных вопросов. Специфика тренинга состоит в том, что занятия требуют соответствующего помещения (просторного, удобного, светлого), наличия оргтехники для показа слайдов, видео, обеспечения участников питанием (как минимум — кофе-паузы). Игнорирование нормального решения организационных вопросов ведет к снижению качества занятий. Вообще, тесное, душное помещение совершенно не способствует хорошему настроению, активной мозговой и физической деятельности. Я сторонник

РЕЗУЛЬТАТЫ УЧАСТИЯ В ТРЕНИНГЕ ЯВЛЯЮТСЯ
ВАЖНОЙ ХАРАКТЕРИСТИКОЙ ПЕРСОНАЛА,
КОТОРАЯ ПРИГОДИТСЯ ПРИ ПРИНЯТИИ
КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ.

проведения тренингов вне пределов своего офиса. Присутствие людей вне пределов обыденного пространства позволяет им лучше настроиться на усвоение нового, изменение своих поведенческих стереотипов.

Тренинг будет более эффективным, если тренеры подготовят раздаточные материалы по теме тренинга в виде краткого конспекта занятия, подборки статей, литературы. Людям свойственно быстро забывать полученную информацию, раздаточные материалы позволят повторить пройденный материал, вернуться через определенное время к нему. По моему мнению, качество раздаточного материала играет очень важную роль в успехе тренинга.

Все больше используются в настоящее время видеofilмы, подготовленные специально для тренингов продаж. Безусловно, качественное видео делает тренинг более интересным, приближенным к практике. Одно дело говорить о чем-то, а другое — увидеть все собственными глазами. Очень интересно видео, подготовленное для определенной специфики. Для тренеров, делающих первые шаги в обучении, видео будет сильнейшим подспорьем в работе. Так что делайте запросы в Интернете и ищите предложения продаж видео для тренингов специалистов по продажам. Вместе с тем нужно предостеречь от излишнего использования видео. Все же людей собирают не на кинопросмотр.

Хочу посоветовать начинающим тренерам помимо методической литературы обязательно почитать литературу по психологии общения в малой группе (каковой и является группа участников тренинга). В такой литературе можно почерп-

нуть знания о правильном поведении людей, управляющих группой, и о том, какие проблемы могут возникнуть в самой группе. Например, как вести себя по отношению к пассивным участникам тренинга или тем, кто, напротив, мешает своим гиперактивным поведением другим. Психологические аспекты тренинга имеют не менее важную роль, чем содержательные аспекты.

Вы известили персонал о предстоящем тренинге, предоставили его программу. Однако не мешает поинтересоваться у самих участников, какие вопросы они хотели бы разобрать в ходе занятий. Причем сделать это нужно за несколько дней до начала занятий, чтобы осталось время для внесения соответствующих изменений, подготовки ответов на заданные вопросы. Не нужно забывать, что корпоративный тренинг — дело рук не только тренеров, но и всех участников. Эффект от тренинга значительно возрастет, если персонал будет соавтором его программы. Подготовьте опросный лист, в котором участники тренинга напишут свои пожелания, и раздайте его им.

Итак, настал день проведения тренинга. Постарайтесь прийти к группе в хорошем настроении и начните занятия с вводной части, которая позволит всем участникам получить заряд бодрости и уверенности в себе. Объясните цели, задачи, правила поведения на тренинге, его регламент. Отбросьте стереотипы восприятия своего персонала. После проведения тренинга не забывайте подготовить аналитический материал об его итогах, результатах работы всей группы и каждого участника. Такой материал должен храниться у HR-менеджера вместе

с личными делами персонала. Ведь результаты участия в тренинге являются важной характеристикой персонала, которая пригодится при принятии решения о новом назначении, повышении в должности.



АННА ДАНИЛЬЧЕВА,

бизнес-тренер, бизнес-консультант

Что представляет собой тренинг и зачем он нужен? Получение знаний по конкретным темам, освоение участниками умений на основе полученных знаний и отработка их до автоматизма. Тренинг решает только две задачи — предлагает варианты усиления слабых звеньев и дает возможность эти варианты отработать.

Как подготовиться к тренингу? Итоговая программа тренинга должна включать в себя следующие пункты:

- Цели и задачи тренинга, ожидаемый результат.
- Участники тренинга, их сферы деятельности и опыт работы.
- Тренинговые методы: индивидуальный анализ материала, групповой диалог, ролевая игра.
- Продолжительность тренинга и общее число участников.

Форма обучения зависит от поставленных нами ранее задач. Если мы хотим вывести на рынок новый продукт, для чего анализируем текущую рыночную ситуацию и выясняем потребности клиентов, — лучше подойдет формат семинара, который включает в себя презентацию руководителем отдела текущей ситуации и планов компании, общее групповое обсуждение и закрепление результатов.

Если идет оптимизация системы продаж и отработка отдельных сложных случаев, можно прове-

КОМУ И КАК ОБУЧАТЬ ПЕРСОНАЛ ПРОДАЖ

САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА РУКОВОДИТЕЛЕМ

Плюсы:

- Вы уверены в качестве обучения сотрудников.
- Точно знаете объем полученных знаний.
- Требуете от сотрудников выполнение обязанностей в соответствии с тем объемом знаний, которые имеет сотрудник.
- Понимаете, что войдет в следующий блок обучения.
- Следите за интеллектуальным потенциалом сотрудника.
- Можете оценить его уровень подготовки и способности.

Минусы:

- На обучение персонала уходит ваше личное время, которое необходимо для выполнения управленческих функций.
- Вам необходимо заниматься подготовкой к занятиям и обучаться также навыкам обучения персонала.
- Сотрудники имеют различные способности и вам необходимо заниматься оценкой.

Данное обучение подходит тем компаниям, которые имеют небольшой штат сотрудников, или отделам компании, где непосредственный руководитель может заниматься с каждым сотрудником над его индивидуальным развитием. Тем самым руководитель отслеживает мотивацию сотрудников на обучение, на работу в компании, повышает потенциал всего отдела или компании в целом. Очень выгодная форма обучения, не требующая дополнительных затрат средств на обучение персонала.

НАЗНАЧИТЬ СОТРУДНИКА, ОТВЕТСТВЕННОГО ЗА ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ИЛИ ПРИНЯТЬ В ШТАТ СПЕЦИАЛИСТА

Плюсы:

- Человек занимается только функциями обучения и развития персонала.
- Специалист имеет специальную подготовку для проведения обучения.
- Учебные материалы полностью согласуются со стратегией компании и текущими задачами.
- Внутренний специалист может дать грамотный ответ на сложные вопросы сотрудников, в ситуациях имеющих связь со спецификой работы компании.
- Специалист по обучению хорошо знает продукт, с которым работает компания, ориентируется в текущих изменениях рынка.
- Он может обучать большое количество персонала, так как обучение — его основная функция работы в компании.

Минусы:

- Вы не всегда уверены в качестве обучения сотрудников, если не проверяете все проводимые программы.
 - Велика вероятность профессионального выгорания, если специалист имеет большой объем однообразных тренингов и программ.
 - Необходимо постоянное повышение квалификации специалиста и периодическое изменение функциональных обязанностей для качественной работы.
 - Внутренний специалист может проводить только программы, соответствующие его квалификации.
- Данная форма работы подходит компаниям, где большое количество линейного персонала (например: кассиры, продавцы, менеджеры по продажам и т. п.), специалист по обучению может давать знания по основам продукта и основные навыки, необходимые для работы. Тем более если это звено персонала связано с текучестью кадров. Или при крепком коллективе совершенствоваться вместе с ними. Проводить всегда актуальное обучение. Следить за адаптацией каждого конкретного специалиста. Внутренний специалист по обучению — это экономически выгодная форма обучения.

ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ УСЛУГАМИ КОМПАНИЙ ПРОВАЙДЕРОВ ДЛЯ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Плюсы:

- Профессионалы за короткий срок обучают необходимым навыкам ваш персонал.
- Большой выбор компаний провайдеров позволит выбрать наиболее подходящего специалиста и форму обучения.
- Профессионалы обладают необходимыми для обучения навыками и владеют техническими средствами обучения, что позволяет повысить эффективность программ.
- Они дают материалы, уже проверенные и имеющие позитивные результаты.

Минусы:

- Специалисты по обучению компаний-провайдеров не имеют знаний о специфике вашего продукта.
- Выбор компаний провайдеров достаточно долгий процесс, занимающий время руководителя.
- Это дорогостоящая форма обучения.
- Внешние специалисты не в полном объеме заинтересованы в результате проводимого обучения.
- Организационные вопросы опять же ложатся на руководителя.

Обучение персонала внешними компаниями-провайдерами требует тщательной подготовки, выбора, организации процесса внутри компании, распределения ваших сотрудников по группам и многое другое. И вместе с тем это качественное обучение, вложение средств в него всегда дает результаты. К внешним провайдерам адекватно обращаться при обучении специалистов

сложным навыкам, требующим специальной подготовки специалиста по обучению, грамотного подхода. Такое обучение повышает мотивацию сотрудников на работу. Сторонние специалисты по обучению зачастую имеют больший авторитет среди сотрудников компании, если ссылаются на опыт других компаний, результаты, полученные ими самими в выполняемой работе.

Рассмотрев все вышесказанное, можно заключить о том, что по-настоящему эффективная система обучения в компании должна выстраиваться из сочетания всех этих параметров и правильного их дозирования. Смешанная система обучения будет иметь ряд преимуществ для компании это: и накопление корпоративных компетенций, и развитие корпоративной культуры, и привлечение новых идей и бизнес-процессов в развитие компании.

Большое количество компаний выбирают внутреннее обучение. Оно зачастую и дешевле, и качественнее внешнего, поскольку учитывает потребности конкретного бизнеса. И вместе с тем будем помнить, что такое обучение подходит далеко не всем специалистам компании и требует большого внимания к квалификации специалиста занимающегося обучением — бизнес-тренера. Внутреннее обучение в компании зачастую может быть эффективным, прежде всего, для линейных специалистов, менеджеров среднего звена, применяться к тем должностям, где существует большая текучесть кадров и необходимо периодическое обучение, например, знанию продукта или навыкам продаж. Также внутренний тренер будет намного эффективнее при проведении тренингов создания команды для небольших коллективов или отделов компании, поскольку хорошо понимает и проживает вместе с компанией ее стратегическую ценность, миссию.

Внутренний тренер, в этом рассмотрении, является специалистом, несущим сотрудникам корпоративную культуру, провозглашающим корпоративные ценности, показывающий живой пример работы с клиентами и покупателями, общения с коллегами и партнерами по бизнесу. Внутренний тренер — маркер корпоративного поведения.

И как сказано выше, самый эффективный вариант системы обучения в компании — это сочетание внутреннего обучения и внешнего. Внешнее обучение также важный аспект, который необходимо учиты-

вать, возвращая своих специалистов. Необходимо оно в нескольких случаях: при обучении ТОП-менеджмента компании, поскольку именно внешний тренер сможет эффективно дать новые идеи и посмотреть на ситуацию открытым (новым) взглядом, дать идеи по бенчмаркингу (использованию опыта других компаний, подобного или, наоборот, отличного специфике). Многие внутренние тренеры не смогут достаточно грамотно справиться с этой задачей из-за отсутствия опыта работы различных сфер бизнеса, направлений, услуг и продуктов. Внешнее обучение для ТОП-менеджмента будет стоить больших денег и вместе с тем повышать грамотность их работы, вести компанию к достижению своих стратегических задач.

Внешнее обучение подходит также узким специалистам в компании, обучение которых предполагает получение больше специализированных, программных, законодательных знаний. Например, специалисты дизайнеры, маркетологи, юристы, кадровики, программисты и т. п. Особенно если таких специалистов в компании немного. Внешнее обучение будет полезно здесь не только получением новых квалифицированных знаний от тренера или преподавателя, а также позволит сотруднику познакомиться со специалистами его профессии, обменяться опытом, сравнить методы работы различных областей. И вполне возможно привнести в свою работу не только знания, полученные на обучении, а вместе с тем возможность уточнить сложные вопросы, получить грамотную консультацию от других специалистов.

Внешнее обучение также постоянно необходимо и вашему внутреннему тренеру, поскольку и в его работе, как и юридической, и кадровой практике, постоянно появляются новые технологии. Тем более что это очень молодая специальность, которая в настоящий момент даже еще не имеет собственного номера в классификаторе профессий.

При обучении специалистов по продажам, обслуживанию клиентов, менеджеров можно использовать сочетание данных видов обучения. Поскольку некоторые простейшие навыки, тем более с учетом специфики компании, может дать внутренний тренер, а более глубокую их проработку и насаивание новых видов и форм работы можно доверить внешнему тренеру и вполне эффективно в корпоративном формате.

По материалам www.hrtime.ru

сти несколько вечерних занятий в формате мастерских, на которых участники будут рассматривать конкретные сложные ситуации в своей работе и находить решение для каждой из них. Подобные мастерские можно проводить раз в 2–4 недели, продолжительностью по 3 часа.

Если нам нужно повысить уровень продаж в целом, пересмотреть существующую систему работы с клиентом и укрепить слабые звенья, мы организуем единый тренинг продаж, на котором участники будут анализировать ситуацию, вырабатывать решения, учиться новым

технологиям и закреплять их на своем опыте.

В случае проведения семинара ведущим будет руководитель отдела продаж или руководитель всей компании. Если мы проводим мастерские, то ведущий будет выполнять роль координатора встречи, кото-

ПОШАГОВЫЙ АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ

1. Определите цели обучения.

- Какую задачу вы хотите решить, проводя обучение?
- Как вы определили, что именно с помощью тренинга можно решить эту задачу?
- Что будет для вас наилучшим результатом обучения?

Далеко не всегда то, чего вы ждете от тренинга, достижимо именно с его помощью. Например, вы хотите провести повторный тренинг по продажам, так как менеджеры не используют материалы предыдущего. И вы сильно рискуете, потому что повторный тренинг тоже может оказаться неэффективным. А проблема может быть в том, что менеджеры не заинтересованы материально. Они могут работать лучше, но не хотят. Может быть, им неизвестна политика компании по отношению к клиентам или непонятны собственные цели. Так или иначе, решения в этих случаях не тренинговые. Убедитесь, что это не ваш случай.

2. Корректно преподнесите сотрудникам идею обучения и его цели.

По статистике, более 33% заказчиков считают главной ошибкой при проведении тренингов «немотивированность участников». Причиной чаще всего бывает отсутствие информированности участников о том, зачем проводится обучение, почему именно такое и что от них потом будет ожидать руководство. Получается, что жизнь и работа сами по себе, а обучение само по себе. А цели обучения известны в лучшем случае только руководству. Важно правильно преподнести идею обучения будущим участникам.

Предлагаю вам план, по которому должен строиться разговор с участниками накануне тренинга (а лучше — за несколько дней).

- Опишите ситуацию в компании, из которой «выросла» идея тренинга.
- Обозначьте тему тренинга и аргументируйте ее (почему именно такая тема). Донесите важность момента.
- Расскажите, кого вы планируете обучать и почему.
- Презентуйте выгоды от тренинга своим сотрудникам: зачем им нужно учиться, что им это даст, от чего избавит, чем это хорошо для компании, каких результатов вы ожидаете.
- Расскажите, как будет организовано обучение: когда, в каком режиме, на каких условиях, чего это будет стоить компании.
- Опишите, как будет организован контроль результатов, как участники будут оцениваться вами, как оценка повлияет на их вознаграждение (материальное, нематериальное).

- Дайте возможность высказаться участникам, задать вопросы. Важно оценить, насколько они прониклись вашей идеей и разделяют ли ее.

3. Составьте план подготовки участника к тренингу.

Донесите до сотрудников заранее, что тренинг — это совместная работа тренера и группы, и группа в этом взаимодействии играет ничуть не меньшую роль, чем тренер. Участник к тренингу готов, если он:

- Ознакомился с программой.
- Сделал программу понятной для себя — задал руководителю или тренеру все вопросы, касающиеся ее содержания.
- Проанализировал свою деятельность относительно темы тренинга. Например, если речь идет о тренинге по продажам, то определил, что для него является самым сложным при работе с клиентами, в чем состоят наибольшие трудности?
- Поставил себе цель на обучение: чему он хочет научиться на тренинге, какие способности развить, что отработать; что будет для него наилучшим результатом этого обучения?

4. Выберите критерии для определения результатов обучения.

По каким показателям вы будете судить об эффективности проведенного мероприятия? Критериями могут быть непосредственно навыки сотрудников. В этом случае возможна организация перед тренингом ролевых игр или решение кейсов с оценкой уровня развития необходимых навыков, а также проведение такого же мероприятия после обучения с целью сравнения результатов. Критериями могут быть другие цифровые показатели: изменения в воронке продаж, выполнение плана, снижение количества вторичной работы и так далее. Главное понять, что именно от обучения в основном зависит изменение этих показателей.

5. Выбор тренера.

Как правило, обучение проводит либо корпоративный тренер, либо сотрудник службы персонала. В любом случае, убедитесь, что этот человек соответствует двум основным критериям: владеет содержанием, то есть сам компетентен в той теме, которой будет обучать, а также имеет тренерские навыки, то есть может передать свои знания и умения другим.

б. Организация контроля и послетренинговой поддержки.

Один из самых сложных вопросов для руководителя — кто будет отвечать за поддержку сотрудников после обучения и контролировать применение ими полученных знаний на практике? Сложный, потому что все заняты своей работой. А чья это работа? В любом случае, лучше ответить на этот вопрос заранее, так как этот человек должен присутствовать во время обучения со всеми участниками. Иначе как контролировать то, о чем даже не слышал?

Тому, кто будет осуществлять контроль, необходимо знать о том, что первые три недели после обучения каждый участник проходит определенные этапы, характеризующиеся наличием своеобразных внутренних конфликтов.

Начиная обучаться новому навыку, у участников возникают определенные ожидания. Например, они представляют, как ловко будут работать с возражениями или как легко теперь им будет управлять своим эмоциональным состоянием. Возвращаясь после тренинга на свои рабочие места, они сознательно начинают применять новые знания на практике, каждый раз сравнивая то, что у них получается на самом деле, с тем, чего они ожидали. Если ожидания оправдываются, то на эмоциональном подъеме новые стратегии начинают активно использоваться в профессиональном и других планах. Но на начальном этапе чаще происходит другая ситуация: сотрудник знает, как нужно делать по-новому, но на практике делает пока по-старому, а если и по-новому, то у него не получается. И тогда возникает первый внутренний конфликт — между новыми знаниями и старым опытом. Кажется, что новым способом результат достигается гораздо медленнее. В этот момент часто опускаются руки, и вероятность сдаться велика. В этой точке люди часто начинают думать: «Я так не смогу, это не работает». Тогда они возвращаются к старой стратегии, первоначальной компетенции, дающей хоть какой-то

результат, не пытаясь продвинуться дальше. Ваши действия на этом этапе: поддержка, положительная эмоциональная мотивация, больше внимания тому, что получается хорошо.

Пройдя этот этап, участник начинает преодолевать себя, тренируется еще и еще. Постепенно наращивая свои новые компетенции, он, тем не менее, может столкнуться с новой трудностью: новые инструменты применяются постоянно, но результат то есть, то нет. И в этом случае еще велик соблазн все бросить — так же, как и на предыдущем этапе. Ваши действия на этом этапе: положительная эмоциональная мотивация, разбор типичных сложных ситуаций, контроль продвижения сотрудника по плану его развития. Регулярная обратная связь для коррекции деятельности сотрудника.

Постепенно сотрудник достигает первичной стабильности навыков, а далее, добиваясь успеха раз за разом, у него вырабатывается определенная стратегия, неизменно приводящая к результату в его профессии, и, соответственно, оттачивается его мастерство. Сотрудник испытывает радость от успеха, потому что его ожидания сбылись. Ваши действия на этом этапе: организация послетренинговой поддержки для оценки результатов обучения, корректировка индивидуальных планов развития сотрудников в зависимости от их продвижения, планирование следующего этапа обучения.

По материалам www.elitarium.ru

рый должен отслеживать основные вопросы, следить за временем и подводить итоги. Это может быть исполнительный, пунктуальный сотрудник, которому вы доверите роль координатора. В случае длительного полноценного занятия с групповой динамикой, сложными процессами и многочисленными задачами нам необходим бизнес-тренер. Это может быть как собственный сотрудник компании, обладающий необходимым опытом, так и внешний, приглашенный специалист. Если мы не хотим привлекать тренинговую компанию, можно обратиться к тренеру-фрилансеру, запросив у него резюме, имена компаний-клиентов и рекомендации.

Руководителю необходимо отслеживать, что все поставленные задачи выполняются, группа активно работает, программа соответствует. В процессе тренинга полезно делать видеозаписи работы участни-

ков, синтезировать групповой опыт работы на флипчарте и подводить промежуточные итоги на флипчарте и в рабочих тетрадах. Эти вопросы нужно заранее согласовать с бизнес-тренером.

Следующий вопрос, который нужно решить при проведении обучения, — подведение итогов работы и внедрение полученных результатов в работу. Эти вопросы можно решать в конце тренинга или отдельно, после его завершения.

Пример подведения итогов:

- Наши общие впечатления от обучения — плюсы и минусы.
- Полученные результаты участников — новые знания, обновленная система продаж и т. п.
- Как мы будем внедрять каждое новое звено, кто ответственный.
- Как мы будем стимулировать себя работать по новой модели и применять полученные технологии, методы мотивации.

— Когда и как проходят этапы контроля, кто ответственный.

В роли руководителя на тренинге, как правило, выступает тренер, передавая знания, формируя умения и отрабатывая навыки. Для этого существуют разные формы подачи материала: мини-лекция, дискуссия, групповое обсуждение, работа в парах, мини-группах, индивидуальная работа, ролевая игра, деловая игра, метод мозгового штурма и др.

Оптимальная продолжительность тренинга продаж — два дня по 8 часов. За это время участники успевают организовать свою работу, получить и систематизировать новые знания, отработать технологии продаж, разрешить сложные ситуации, получить обратную связь и создать алгоритм дальнейших действий.

Хорошо чередовать формы отработки материала: мини-лекция, упражнения в парах, case-ситуации,

индивидуальная работа, мозговой штурм, ролевая игра. В начале каждого дня тренеру важно делать вступление и согласовывать программу тренинга, в конце — подводить итоги.



АНАТОЛИЙ САФРОНОВ,

бизнес-тренер, консультант по управлению

Не случайно работники службы персонала и линейные руководители часто сами ведут тренинги продаж. Это связано с тем, что не все компании имеют внутренних тренеров, а услуги внешних провайдеров или фрилансеров достаточно дороги. Кроме того, нередко перед организаторами тренинга стоит узкая или сиюминутная задача. В этих ситуациях привлечение внешних тренеров было бы перебором и лишней тратой средств.

Подготовка и ведение тренинга, как и любой производственный процесс, подчиняется ряду технологических требований. Начинается все с уточнения исходной задачи. Чему надо обучить персонал, какой навык им предстоит освоить? Формулируя задачу тренинга, помним, что нельзя ставить перед собой глобальные и претенциозные цели.

Итак, вначале мы определяем, какие техники продаж наиболее актуальны для нас и насколько они просты, доступны для освоения? Далее перед нами два пути: либо мы сами проводим тренинг, либо ищем среди торгового персонала более или менее опытного продавца. Если он уже обучал кого-то — прекрасно. Если он никого пока не тренировал,

то это тоже не страшно. Ведь проводить тренинг он будет не один, а под нашим прямым или опосредованным руководством.

Во время подготовки тренинга мы работаем с опытным продавцом по следующей схеме:

- Выясняем, какую он использует технологию продаж?
- Раскладываем эту технологию на элементы и (или) приемы.
- Отсеиваем уникальные, не воспроизводимые «магические пассы», которые являются не техникой, а искусством.
- Собираем технологию заново из воспроизводимых, стандартных элементов.
- «Прогоняем» собранную технологию на конкретных примерах.

Поскольку не все продавцы (даже виртуозные) способны детально продумывать свой опыт и переводить его на язык операционных терминов, надо им помочь. Для этого вспоминаем, что в личных продажах, независимо от продвигаемого товара, существуют две базовые технологии сбыта: психологическая и функциональная.

Психологическая технология состоит из следующих этапов:

- контакт с покупателем;
- выявление потребности;
- презентация товара/аргументация;
- работа с возражениями;
- завершение/«закрытие» сделки.

Если наш продавец, которого мы превращаем в тренера, использует психологическую методику, мы «разлагаем» ее вместе с ним на описанные приемы, учитывая вышеописанные стадии.

Функциональная технология выглядит иначе:

- выявление проблемы/задачи клиента;
- ее драматизация;
- предложение эффективного и очевидного (для клиента) решения;

— связь этого решения с товарным предложением компании.

Хорошо исполненная функциональная технология не нуждается в стадии «завершения сделки». Здесь клиент сам стремится максимально быстро купить решение собственной «растревоженной» проблемы. Вместе с тем эта технология трудна для исполнения, так как продавец обязан здесь полностью отстраниться от желания продать товар и заработать деньги.

Когда выяснено, какую технологию использует наш будущий тренер, когда она разобрана на стандартные элементы и заново собрана, а также испытана на нескольких примерах-кейсах, наступает черед прямого обращения «к публике». Если продавец-наставник уверенно держится перед аудиторией, мы начинаем тренинг и отпускаем его на два-три часа в свободное плавание, контролируя общую канву. Если же начинающий тренер смущается, мы проводим тренинг вместе с ним и рядом с ним.

При этом модератор, ведущий тренинг напрямую или «из глубины зала», имеет особые педагогические задачи. Он:

- следит за регламентом;
- при необходимости расшифровывает, разъясняет цели и смыслы отдельных техник;
- убеждает сомневающихся участников в том, что данная техника нужна и они способны ее освоить;
- настаивает на повторении, отработке тех или иных действий;
- подводит итоги тренинга;
- спустя неделю организует совместно с тренером-продавцом диагностику результатов.

Применяя описанную методику, вы сможете за относительно короткий срок подготовить из числа продавцов нескольких компетентных тренеров, которые в дальнейшем станут плотно работать с торговым персоналом.

УПРАВЛЕНИЕ

СБЫТОМ

ЖУРНАЛ О ТОМ, КАК ПРОДАВАТЬ БОЛЬШЕ

ЧИТАЙТЕ

В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ

МОТИВИРОВАТЬ ПРОДАВЦОВ НА УДЕРЖАНИЕ ИМЕЮЩИХСЯ КЛИЕНТОВ

Акцент на удержании постоянных клиентов уже давно стал одним из основных в работе многих современных компаний. Как показывает практика, именно постоянные клиенты приносят около 80% прибыли. Последовательная и комплексная работа с такими клиентами позволяет сэкономить ресурсы компании на проведении дополнительных маркетинговых мероприятий, не потеряв при этом в посещаемости и финансовых показателях.

ПОГЛОТИТЕЛИ ВРЕМЕНИ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ: КАК ВЫЯВИТЬ И УСТРАНИТЬ

Поглотители времени — это любые внутренние и внешние факторы, которые мешают достижению поставленных целей. Каких сфер жизни мы бы ни коснулись, будь то семья, работа, спорт, любимое хобби и прочее, всегда найдутся поглотители времени, проявляющие себя в том или ином виде. Поглотители времени отвлекают, рассеивают внимание, сбивают темп работы, что отрицательно сказывается на итоговом результате любой деятельности. В этой статье мы постараемся разобраться в источниках возникновения в компании поглотителей времени и рассмотрим несколько рекомендаций по их устранению на примере работы отдела продаж.

КАК НАУЧИТЬ ПРОДАВЦОВ ПРОДАВАТЬ УСЛУГИ

Нужно привить продавцам любовь к работе, тогда не понадобится их учить продавать, они сами захотят это делать. Следует осознавать, что для эффективного функционирования взаимосвязи между покупателем и продавцом необходимо учитывать множество факторов. И если их структурировать, то можно выделить два аспекта: факторы, которые зависят непосредственно от продавца, и факторы, зависящие от руководителя.

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) 723-39-49

(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
												2016
												2017

Счет на предоплату за 6 месяцев

Поставщик		ООО «Центр деловой информации», ИНН 7718806209 КПП 771501001 Р/с 4070 2810 2004 8100 0050 ОАО «УРАЛСИБ» г. Москва К/с 3010 1810 1000 0000 0787 БИК 044525787	
СЧЕТ № УС-2017/01-06			
Плательщик:		Всего	
Грузоотправитель:			
Дата и способ отправки	Отметка об оплате	Шифр	
Квитанция/Накладная			
Предмет счета	Количество	Цена	Сумма
За подписку на журнал «Управление сбытом» на 6 месяцев (№№ ... за 2017 год)	6	720-00	4320-00
Всего к оплате: Четыре тысячи триста двадцать рублей 00 коп.		НДС – 10%	392-72
В т. ч. НДС (10%): 392,72 руб.		ВСЕГО К ОПЛАТЕ	4320-00

При оплате счета в назначении платежа просьба указать: адрес доставки журнала, телефон (с кодом города), Ф.И.О. 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 (семи) 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 поставки. 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



Handwritten signature of V. I. Korchagin

Корчагин В. И.

При подписке на год скидка 5%!

Счет на предоплату за 12 месяцев

Поставщик		ООО «Центр деловой информации», ИНН 7718806209 КПП 771501001 Р/с 4070 2810 2004 8100 0050 ОАО «УРАЛСИБ» г. Москва К/с 3010 1810 1000 0000 0787 БИК 044525787	
СЧЕТ № УС-2017/01-12			
Плательщик:		Всего	
Грузоотправитель:			
Дата и способ отправки	Отметка об оплате	Шифр	
Квитанция/Накладная			
Предмет счета	Количество	Цена	Сумма
За подписку на журнал «Управление сбытом» на 12 месяцев (№№ ... за 2017 год)	12	720-00	8640-00
		Стоимость с учетом скидки 5%	8208-00
		в т. ч. НДС – 10%	746-18
Всего к оплате: Восемь тысяч двести восемь рублей 00 коп.		ВСЕГО К ОПЛАТЕ	8208-00
В т. ч. НДС (10%): 746,18 руб.			

При оплате счета в назначении платежа просьба указать: адрес доставки журнала, телефон (с кодом города), Ф.И.О. 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 Издания производится не позднее 7 (семи) 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 поставки. 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



Handwritten signature of V. I. Korchagin

Корчагин В. И.