

# Брайан Трейси

## «Полное руководство для Менеджера по Продажам»

### Предисловие

Немецкие фирмы потратили много средств на профессиональную подготовку своих сотрудников и торговых агентов, но в обучении руководства обнаружился существенный недостаток. Следствием этого был спад в производстве, неудовлетворенность работников, упадок предприятий.

Многие менеджеры по продаже — это бывшие торговые агенты, достигшие успеха в своем деле и получившие эту должность в своих фирмах. Торговые агенты, работавшие самостоятельно, становятся лидерами групп, в результате чего многие фирмы теряют хороших агентов и приобретают слабых менеджеров.

Опрос, проведенный в 1996 году сотрудниками „Тгасу College AG" среди членов правления торговых фирм, показал, что профессиональных менеджеров по продаже крайне мало. Брайан Трейси обратил внимание на это и создал специальную обучающую программу „Управление процессом продажи". Она приобрела огромную популярность в Германии, став бестселлером в 1996 году. Учитывая такой огромный интерес к теме, мы решили создать практическое пособие для менеджеров в виде отдельной книги.

Приглашаем вас ознакомиться с этим, пожалуй, наиболее исчерпывающим изданием о работе менеджера по продаже. Содержащиеся в нем сведения основаны на исследованиях, которые проводились в течении пятидесяти лет, на многочисленных курсах, на тысячах бесед с менеджерами по продаже и на анализе их работы в Германии, Швейцарии, Австрии, Польше, Франции и США.

Вы не должны попасть в ряды тех менеджеров по продаже, которые потерпели неудачу, прогорели, бросили работу или снова стали торговыми агентами, так и не сумев приспособиться к новым требованиям в работе. Мы поможем вам приобрести необходимые навыки, что позволит вам стать менеджерами по продаже нового типа и вместе со своей командой обязательно достигнуть успеха в своей работе.

Удачи вам!

ФРАНК М. ШЕЛЕН

Вальдшут — Тинген, сентябрь 1997.

## 1 Ключевые задачи

### Содержание

Успех предприятия зависит от множества факторов, но главный - это эффективность работы менеджера по продаже. В каждой фирме менеджер по продаже - ключевая должность. От него зависит успех или неудача в бизнесе.

Управление не является отдельной дисциплиной, и нет никаких патентованных правил, гарантирующих успех.

Но давно уже известны приемы, которыми пользуются все преуспевающие менеджеры по продаже. Эта книга познакомит вас с методами, многократно проверенными на практике. Ваша задача состоит в том, чтобы усвоить представленные здесь сведения и использовать их в своей работе. Если в своих действиях вы

будете следовать за теми менеджерами, которые преуспели в деле продажи, вы достигнете таких же результатов: успеха, уважения и удовлетворения от работы.

## Задания

В этой главе мы рассмотрим следующие темы:

Существенная разница между торговым агентом и менеджером по продаже.

Семь ролей, которые исполняет менеджер по продаже.

Разница между традиционными и современными приемами продажи.

Три основных правила, как преуспеть в своем деле.

Задачи торгового агента и менеджера принципиально отличаются. Первое существенное отличие состоит в том, что главной задачей торгового агента является получение прибыли. Торговый агент встречается и ведет переговоры с клиентом. Главная задача менеджера состоит в инструктировании торговых агентов. Подбор, обучение, поддержка в реализации их задач — основная сфера его деятельности, менеджер — учитель своих торговых агентов, а торговые агенты — те, кто непосредственно влияет на рост доходов.

Другое существенное отличие состоит в том, что в качестве торгового агента вы работаете самостоятельно. Встречаясь с клиентом, вы были сами себе хозяин. Зато как менеджер вы должны сотрудничать с другими людьми, вы — часть большого целого, часть фирмы, член коллектива. Вы уже больше не одиночка, вы не можете вести себя и принимать решения так, как вы это делали, будучи торговым агентом.

Работая агентом по продаже, вы были подобны профессиональному футболисту, предоставленному самому себе. Теперь вы выступаете в роли тренера. Вы уже не играете, а стоите на линии поля, вдохновляете своих подчиненных к борьбе, мобилизуете, подбадриваете, поддерживаете боевой дух. Вы тренируете тех, кто играет на поле. Самая большая ошибка всех менеджеров состоит в том, что они выбегают на *полей* начинают играть, ходят со своими представителями на встречи с клиентами и непосредственно занимаются продажей.

Они тратят 51% времени на дела, которыми не должны заниматься.

До сих пор вы были членом команды торговых агентов, были одним из тех, кто действует непосредственно на рынке. Теперь вы уже не один из них, вы член правления фирмы. Для торговых агентов вы — представитель руководства.

До сих пор у вас была легкая работа. Теперь перед вами стоят более сложные задачи. Сменилась сфера вашей компетенции, вы должны считаться со своими сотрудниками, они внимательно следят за вами. Но важнейшая задача, если вы хотите эффективно выступать в новой роли, состоит в изменении своего прежнего образа мышления. Безусловно, вам необходимо учиться, повышать свою квалификацию на семинарах и курсах, однако если вы не измените своих взглядов на жизнь, вы не состоите как менеджер. Что это значит? Представьте себе, что смотрите в калейдоскоп, в котором кусочки стекла складываются в какую-то картинку: если вы хотите сменить картинку, вам нужно повернуть калейдоскоп, чтобы кусочки стекла изменили свое положение. Вы остаетесь все той же личностью, со своим индивидуальным опытом, у вас те же потребности, желания и надежды, но вы должны изменить свои взгляды на жизнь и работу, это и будет вашим ключом к успеху. Сейчас мы обсудим семь основных задач, которые предстоит решить менеджеру по продаже:

1. Вы должны формулировать цели и определять способ их реализации. До сих пор ваша работа заключалась в достижении целей. Теперь вы должны их ставить.
2. Вы должны запланировать стратегию действий в области, за которую вы отвечаете. До сих пор вы получали готовые планы от начальников или составляли их только для себя. Умение планировать — одно из наиболее существенных качеств профессионального менеджера.
3. От вас зависит организация работы всей команды. Это значит, что вы должны составить план действий и проработать его так, чтобы в мельчайших подробностях было расписано все, что необходимо сделать. Вы должны таким образом распределить задачи, чтобы достичь ожидаемых результатов.
4. Вы должны постоянно оценивать и анализировать результаты работы торговых агентов. Сообщайте подчиненным итоги этих анализов, так как они также желают знать, чего они достигли, хорошо ли поработали. По принципу обратной связи, для вас также важно их мнение о ваших способностях руководителя.
5. Вы должны поддерживать контакт с агентами по продаже и мотивировать их действия. Последствия этих контактов отразятся на ваших достижениях в менеджменте.

6. Вы занимаетесь подбором и обучением торговых агентов. Вы можете набрать уже действующий штат либо наберете новый.

7. Вы должны также уметь управлять самим собой, чтобы полностью раскрыть свой потенциал. А это непросто.

Следует также вспомнить о том, как в наши дни усложнился процесс продажи. Говорят, ничего не делается так долго, как продажа. Поскольку многие из нас когда-то были торговыми агентами, мы имеем понятие об этом трудоемком деле, но здесь нужно упомянуть о наиболее важных изменениях, которые произошли в этой области. Изменения условий продажи повлекли за собой перемены в методике набора, обучения и руководства торговыми агентами.

С точки зрения перемен в экономике и технического прогресса, в наши дни процесс продажи намного усложнился. Работа торгового агента, таким образом, становится все труднее. Сегодня процесс продажи занимает больше времени, чем когда-либо. Раньше с клиентом встречались два или три раза, и дело заканчивалось подписанием договора. Сегодня это может продолжаться месяцами, так как клиенты уделяют много времени изучению информации о товаре, прежде чем согласиться на его покупку. Как мотивировать и настраивать торговых агентов на оптимизм, чтобы они не теряли надежды, когда продажа отнимает столько времени? Этой проблемой мы займемся в следующих главах.

Агенты по продаже должны постоянно искать новые возможности в торговле и стараться расширить рынок сбыта. В качестве менеджера вы должны им помогать, объясняя, что им необходимо делать на следующем этапе реализации заданий.

Сегодня покупатели лучше ориентируются и более информированы, чем раньше.

Они больше знают о товаре, который хотят приобрести, осознают свои потребности, больше информированы о предложениях конкурентов и о ценах на товары.

В крупных фирмах решение о покупке обычно принимают сразу несколько ответственных лиц, доступ к которым рядовому агенту порой затруднен. Занимая более высокое положение менеджера — вы должны всегда оказывать вашим агентам по продаже профессиональную помощь, ведь в большинстве случаев торговый агент вообще не встречается с человеком, который подписывает чек.

Гораздо труднее стала борьба с конкурентами. Конкуренты будут бесцеремонны, попытаются отнять у вас клиентов, выявить слабые стороны вашего предложения, предложить клиенту более низкие цены и поставить под сомнение компетентность ваших торговых агентов. Все это вам следует принять во внимание, составляя план последующих действий.

Изменились также и торговые агенты. Они стали более эксцентричными и своенравными, с ними все труднее сотрудничать. Хороший торговый агент — это большая редкость. Найти и удержать хорошего торгового агента — основа вашего успеха. Но чем они лучше, тем труднее с ними сотрудничать. Где их искать? Как их заинтересовать? Как ими управлять? Как действовать в конфликтных ситуациях? Это ключевые задачи, которые необходимо решить, чтобы создать хорошую группу торговых агентов.

Требования сегодня крайне высоки, но и возможности также стали выше. Что это значит? Упрощая, можно сказать, что чем больше трудностей, тем больше возможностей для достижения успеха в своем деле. При условии, что вы будете следовать трем правилам.

1. Во-первых, на вас лежит ответственность. Умение брать на себя ответственность — обязательная черта каждого хорошего менеджера по продаже. Это значит, что в случае неудачи вы сами должны нести наказание. Как торговый агент, вы еще могли пожаловаться на клиента или на рыночную ситуацию.
2. Во-вторых, вы пользуетесь авторитетом и все контролируете. Все козыри в ваших руках. Если вы недовольны состоянием дел, никого нельзя обвинять! Вы руководите всем и несете полную ответственность за результаты.
3. В-третьих, вы можете достичь всего, что было запланировано.

Мы обсудили основные различия между агентом и менеджером по продаже. Ваш успех или неудача зависят от того, как вы поняли эти правила и воспользуетесь ли ими на практике. В следующих главах вы узнаете, как они действуют.

## 2. Управление и руководство

Ваша задача, как менеджера по продаже, должна состоять в том, чтобы торговые агенты со средними способностями достигали высоких результатов. Вы должны быть их руководителем, внушать им мысль о предстоящем успехе и побуждать их к действию.

Чтобы достичь успеха, необходимо помнить, что сейчас вы - менеджер, а не просто один из лучших торговых агентов. Навыки, необходимые вам в новой роли менеджера, существенно отличаются от тех, которые были нужны, когда вы были торговым агентом. Вы должны всему учиться сначала.

В этой главе мы назовем факторы, способствующие достижению успеха, и основные качества, необходимые профессиональному менеджеру по продаже.

В этой главе мы рассмотрим:

Что вам следует изменить в своем имидже.

Семь основных направлений деятельности менеджера.

Главные задачи, которые должен решить менеджер.

Три необходимых условия для максимального использования своих возможностей.

Переход от торгового агента к менеджеру — одна из самых трудных ваших задач. Из рядовых вы переходите в командный состав. Труднее всего дается изменение своего собственного имиджа. Помните, что каким вы видите себя сами, таким вас видят и окружающие. Если вы не измените своего мнения о себе, то вернетесь в прежнее положение и будете делать то же самое, что делали в качестве торгового агента. Вы не войдете в новую роль менеджера.

Вот перечень необходимых перемен в вашем имидже.

1. Теперь вы несете ответственность за успех своего предприятия, за рынок, на котором вы работаете, и величину полученной прибыли, как если бы были владельцем фирмы. Когда вы начнете смотреть на себя как на владельца, как на президента фирмы, на котором лежит вся ответственность за ее успех, это будет началом изменений вашей личности и имиджа. Вы уже не можете думать, как рядовой работник, ваше мышление должно в корне измениться.
2. Помните о том, что вы занимаете высокое положение. Это значит, что все результаты продажи зависят от вас, и если вы будете совершенствоваться, это повлияет на эффективность результатов работы всего коллектива.
3. Ваши задания реализуют другие. Вы уже не занимаетесь непосредственно достижением поставленных целей. Можно сказать, что менеджер — это профессия посредника. В качестве торгового агента вы были непосредственным исполнителем.
4. Вы — лидер своей группы, а значит, вы можете в заурядных людях пробудить незаурядные способности. В деле продажи нужно помнить об одном: даже если очень постараться и принять на работу нужных людей, то всегда это будут люди весьма заурядные. От вас как от лидера, который хочет взойти на вершину, ожидается, что вы будете способствовать максимальной трудовой отдаче ваших работников, что сможете передать им свой энтузиазм и сделать из них лучших торговых агентов.
5. В том, чтобы быть менеджером и лидером, есть определенная логическая связь. Менеджер стоит на ступень ниже лидера. Чем больше вы совершенствуетесь как менеджер, тем больше вы разовьете в себе качеств лидера. Подводя итоги вашей профессиональной карьеры, можно сказать, что вы начинали как торговый агент, а когда стали работать очень хорошо, вы стали менеджером, а когда достигнете успеха, станете лидером. Прежде всего вы сами должны начать думать о себе как руководителе.
6. Расчетливость должна стать вашей второй натурой. Лидерство — это особая способность действовать максимально эффективно и достигать наилучших результатов. Для реализации успеха как в профессиональной, так и в личной жизни расчетливость — необходимое условие. Это подтверждается экспериментами, которые проводятся на протяжении уже тридцати лет. Всех преуспевающих людей прежде всего отличает расчетливость. Они сначала думают, потом делают. Таким образом они находят лучшие решения и эффективнее решают свои проблемы. Вы перейдете из пункта А в пункт Б в кратчайший срок, если, прежде чем начать действовать, все тщательно продумаете и спланируете. Известно, что отсутствие

четкого плана и расчета часто бывает причиной неудач. Иначе говоря, основа всех успехов — тщательная подготовка, планирование и продуманная стратегия.

А теперь перечислим основные направления, на которых вам необходимо сосредоточить все усилия, чтобы преуспеть в своем деле. Оцените по десятибалльной системе свои способности в каждом из этих направлений.

1. *Представления и ценности.* Это важнейшие направления. Лучшие менеджеры и лидеры всегда ясно представляют, где они находятся, куда идут и чего хотят. Очевидно, ваша задача — создать из своих работников коллектив лучших торговых агентов, чьи путеводные ориентиры — высокое качество, нравственные принципы, безупречное поведение, позитивная установка, эффективность и полная отдача в работе с клиентом. Вы убедитесь, что лучшие менеджеры по продаже сосредоточены главным образом на проблемах клиентов. Итак, какова ваша позиция в этом вопросе? Зачем вы рано встаете? Зачем вы делаете свою работу? Зачем занимаетесь этим делом? Понятны ли ваши представления и ценности каждому из ваших торговых агентов? Чем яснее они будут представлять себе ваши взгляды и цели, тем больше они будут стараться их реализовать.

2. *Ключевые вопросы* составляют основу руководства. Они всегда относятся к тем результатам, реализацию которых вы призваны совершить. За что вам платят? С какой целью вас приняли на работу? Ваши достижения измеряются результатами, которых ждут от вас и от ваших торговых агентов.

3. *Уровень эффективности* позволит вам проверить, решаете ли вы те задачи, ради которых вас приняли на работу. Каков ваш коэффициент производительности? Вы должны это сформулировать предельно четко, чтобы любой мог оценить, выполняете ли вы свои задачи.

4. *Факторы, которые оказывают решающее влияние на достижение успеха.* Такие факторы есть в каждом деле, их чаще всего от пяти до семи. От них зависит успех или провал каждого предприятия. В деле продажи такими необходимыми факторами являются: способность приобретать клиентов, назначать встречи, получать заказы, внушать доверие, определять проблемы, представлять эффективные решения, рассеивать сомнения, преодолевать все препятствия.

5. *Ваши слабые стороны — наибольшие препятствия на пути к успеху.* В каждом деле между точкой, в которой вы находитесь, и целью, к которой стремитесь, появляются препятствия, влияющие на срок достижения цели. Какое препятствие для вас наиболее существенно, что является вашим слабым местом? Какие ваши действия и факторы влияют на срок выполнения задачи? Что влияет на темпы достижения цели? Анализируйте все серьезные препятствия, которые встанут на пути к достижению цели.

6. Какова ваша *основная компетенция* В этом вопросе речь идет об одной или двух задачах, решая которые, вы должны приложить максимум усилий, чтобы победить конкурентов. Подтверждается то, что как отдельные лица, так и фирмы делают нечто особое, только им присущее для успешного бизнеса. Спросите себя, что является основой вашего профессионального успеха. Какова основа успеха вашей фирмы? Вашей группы торговых агентов? И в каком направлении вы должны постоянно двигаться, чтобы достичь лучших результатов? Здесь находится ключ к победе над конкурентами.

7. *Концепция „Winning, Edge“ („необходимый минимум для успеха“).* Люди, достигшие успеха, часто этим обязаны не большому, а малому, едва заметным качественным отличиям, выделяющим их из числа других. Они, быть может, лучше других всего только на У/о. Они только на самую малость выше среднего уровня. Таким образом, чтобы достичь „необходимого минимума“, достаточно быть лишь немного лучше. Это не значит, что вы должны полностью измениться. Вы должны измениться только в той сфере, от которой зависит ваш успех.

Кроме перечисленных семи направлений, есть еще семь сфер деятельности, от которых зависит успех или поражение, в какой бы области вы ни занимались деятельностью менеджера. Все ваши проблемы, слабые стороны будут только следствиями недостаточных усилий в одной из этих сфер.

1. *Планирование.* Одна из основных функций управления, прежде всего это касается планирования будущих действий. Основные связанные с этим понятия — точность, ясность и понимание. Это означает, что каждый точно знает, что и когда должен делать. Можете ли вы в три часа ночи подняться с постели каждого из своих сотрудников и потребовать перечислить основные задачи, которые ему необходимо выполнить? Каждый торговый агент должен это знать, и вы в том числе.

2. *Организация.* Привлечение необходимых средств для выполнения определенной задачи. Что вы должны сделать и с какой целью?

3. *Подбор кадров.* Когда вы уже установили цели, определили способы их реализации и нашли необходимые для этого средства, вы должны поискать подходящих для этой цели людей, которыми вы будете руководить и вести за собой. От этого на 95% зависят ваши достижения.

4. *Распределение обязанностей.* Ключевое задание в руководстве торговыми агентами, благодаря чему вы достигаете успеха. Большинство менеджеров не отдает отчета, что эта способность эффективного распределения обязанностей является решающим фактором, благодаря которому реализуются планы менеджера.

5. *Надзор.* Если вы передали свои обязанности другим, то должны следить за их исполнением. Если вы не будете регулярно проверять, каково состояние дел, торговые агенты не будут всерьез воспринимать ваши указания.

6. *Контроль.* Вы должны регулярно проверять, как ваши сотрудники выполняют указания, и приносит ли их реализация ожидаемые результаты. Таким образом вы концентрируете усилия в нужном направлении.

7. *Отчетность.* Здесь речь идет прежде всего не только об отчетах для руководства, но и от руководства. Вы должны точно информировать, что и как происходит. Обратим внимание на то, что большинство проблем менеджеров по продаже начинается из-за недоразумений между руководством. Это чаще всего случается тогда, когда мы не знаем точно своих задач и целей.

Вышеуказанные семь направлений и семь сфер деятельности являются основой успеха менеджера по продаже. Как вы можете убедиться, что в каком-то из этих направлений ваши дела идут не лучшим образом? Это бывает в тех случаях, когда у вас возникают проблемы, когда вы чувствуете разочарование, переживаете страх и опасения, нервничаете и беспокоитесь. Это сигнал, чтобы остановиться и подумать. Выработайте у себя чувство равновесия. Думайте. Определите свои слабые стороны. Ведь это они мешают реализовать все те способности, которыми вы, несомненно, обладаете.

Важно, чтобы вы постоянно анализировали все свои действия. Думайте, спрашивайте совета у лучших менеджеров и руководства. Чтобы быть менеджером, вы не должны все знать, но вам следует быть готовым получать от других. Помните, что терпение — важнейшее качество лидера. Не пытайтесь перевернуть сразу весь мир. Осваивайте шаг за шагом один прием, одну задачу, одно качество. Через некоторое время вы будете поражены результатом, которого достигнете.

Чтобы развить менеджерские способности, вы должны постоянно совершенствоваться. Присмотритесь ко всем направлениям и сферам деятельности. Какие из них вас ограничивают, доставляют большие трудности, вызывают напряжение? Работайте в этих направлениях. Думайте о японском термине „кайзен“, что означает „стремление к совершенству“. Это ключ к успеху. Когда вы станете лучше, тогда и ваша жизнь изменится к лучшему. Если вы хотите, чтобы мир вокруг вас становился все лучше, вы должны усовершенствовать свой внутренний мир, и это прямо зависит от того, как вы будете познавать и применять на практике вышеизложенные факторы.

## Упражнения

1. Какое у вас представление о вашей группе торговых агентов?

2. Какие ценности вы признаете, а какие нет?

3. Проанализируйте семь направлений деятельности менеджера (в этом упражнении мы подаем только шесть). Оцените себя по десятибалльной шкале. В какой сфере вы должны исправиться?

**1. Представления и ценности.**

123456789 10

|||||||

Что нужно исправить?

**2. Ключевые вопросы.**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Что нужно исправить?

**3. Уровень эффективности.**

123456789 10

Что нужно исправить?

#### **4. Факторы, влияющие на достижение успеха.**

123456789 10

Что нужно исправить?

#### **5. Ваши слабые стороны.**

123456789 10

Что нужно исправить?

#### **6. Основные обязанности.**

123456789 10

Что нужно исправить?

## 3. Планирование будущих результатов

### **Содержание**

Главной задачей менеджера по продаже является планирование. В каждом деле ключом к достижению успеха является умение составлять план и способность его придерживаться.

При правильно составленном плане задач, которые будут реализовывать другие, вы сможете заранее продуманным способом приблизиться к намеченной цели. Основные компоненты планирования:

способность составить подробный план работы и определение способов его реализации, а также такое управление торговыми агентами, чтобы они руководствовались данным вами планом.

### **Задания**

В этой главе будут рассмотрены:

Три этапа планирования.

Четыре метода прогнозирования доходов.

Как обработать данные анализа рынка.

Восемь ключевых принципов эффективного планирования.

Главная задача менеджера состоит в тщательном планировании предстоящих действий. Умение планировать и реализовывать план — важнейшие качества преуспевающих людей во всех областях жизни. Как уже было сказано, расчетливость — основа успеха в управлении. Способность действовать с расчетом проявляется именно в умении правильно планировать.

Правильное планирование поможет вам перейти от действия к контролю, от того, что вы сами можете сделать, к тому, что вы можете сделать с помощью других посредством контроля. Таким образом, вы предоставите реализацию намеченных вами целей другим.

Тщательно планируя, вы определяете, что необходимо сделать. Это дает основание к поиску средств, которые ведут вас к решению поставленных задач. Ваша способность к реализации плана определяет то, добьетесь ли вы успеха как менеджер. Важнее всего в этом деле способность реализации запланированных задач, то есть способность придерживаться разработанного плана. Это — индикатор вашей

профессиональной квалификации. Все, чему вы научились в жизни, проявляется в способности планировать и действовать согласно составленному плану.

Планирование состоит из трех этапов: четкого формулирования того, что нужно сделать, а также определения способа и срока реализации. Это значит ответить на вопросы „что?“, „как?“ и „когда?“. Как мы уже говорили, чем точнее вы это определите, тем вероятнее, что в качестве менеджера по продаже или управляющего производством вы добьетесь успеха.

Планирование начинается с определения суммы ожидаемых торговых оборотов. Менеджер по продаже планирует сумму ожидаемых торговых оборотов, которую он хочет получить за определенный срок.

Существуют различные способы планирования торговых оборотов.

Вы можете воспользоваться предыдущими результатами. Как высоки были ваши обороты в прошлом? Они представляют исходный пункт для определения будущих доходов. Положительный момент этого метода заключается в том, что вы обладаете некоторой определенной информацией. Его недостаток в том, что рынок и экономическая ситуация могут измениться; ваши важные покупатели или ваши лучшие торговые агенты могут приходить и уходить. Помните, что будущие результаты могут, но не должны быть основанием для определения суммы ваших будущих торговых оборотов.

Возможно, вы получите указание от руководства, какое количество товара и за какой срок вы должны продать. Но прежде чем вы примете эти обязательства, непременно задайте себе вопрос: возможно ли это реализовать? Когда вы соглашаетесь взять на себя какую-нибудь определенную сумму, подумайте о тех факторах, которые способны на нее повлиять.

Другой метод — это прогнозирование „снизу вверх“. Вы спрашиваете у торговых агентов, сколько они могут продать за определенное время. Их прогнозы могут быть хорошими, слишком оптимистичными или слишком пессимистичными, но, несмотря ни на что, эта информация будет вам полезна.

Еще один метод — это собственный анализ и работа с полученными результатами. Вы анализируете все, что касается ситуации на рынке, и делаете собственный прогноз будущих результатов. Это дает представление о вашей квалификации. Способность точного определения величины прибылей и способа их достижения является отличительной чертой лучших менеджеров по продаже. Я представлю вам несколько предложений, которые помогут вам сделать собственный прогноз.

Во-первых, вы должны принять во внимание уже имеющиеся данные, рекомендации начальника и ожидания торговых агентов, но, кроме того, есть еще другие факторы, которые вы должны учесть, чтобы провести анализ рынка и сделать правильные выводы. Прежде всего проанализируйте общий потенциал рынка. Каковы масштабы полных оборотов на том рынке, на котором вы работаете? Какой процент от этих оборотов можете заработать вы?

Второй фактор, который вы должны принять во внимание, устанавливая размер будущих результатов, — это текущие доходы. Какие доходы вы получаете сегодня? Какие доходы были в последние недели, месяцы, в последний год, чего вы ожидаете в будущем? Расширится ли рынок? Можете ли вы рассчитывать на большие доходы или рынок сокращается? Это главные вопросы.

Третий существенный фактор — ваши клиенты. Кто ваши покупатели и на какие доходы вы можете рассчитывать? Если у вас есть крупные клиенты, вы должны основательно подумать, что они могут купить и каковы будут их условия. Эти сведения вы можете получить из доверенных каналов или от своих торговых агентов, которые занимаются этими клиентами.

Четвертый ключевой фактор для правильного прогноза — это предлагаемые вами товары или услуги. Сколько товаров или услуг вы хотите продать в ближайшее время? Сколько в следующем квартале, в следующем полугодии? На какую прибыль вы рассчитываете от продажи конкретных товаров или услуг?

Ответы на эти вопросы могут послужить вам основанием для правильного прогноза.

Возможности рынка и той его части, от которой вы ожидаете получить прибыль, текущие доходы и прогнозы на будущее, клиенты и предполагаемые прибыли, товары и услуги, которые вы намерены продать, — эти факторы позволят вам определить уровень будущих прибылей. Иначе говоря, каких наибольших, средних и наименьших возможных торговых оборотов вы можете ожидать?

Планируя величину торговых оборотов, вы должны принять во внимание восемь ключевых факторов:

1. Если вы назначили конкретную цифру, подумайте, сколько контрактов нужно подписать, чтобы достичь этой цели. Допустим, в среднем один контракт приносит прибыль в сто долларов, а ваш прогноз на ближайшее время составляет сто тысяч долларов дохода. Это значит, что нужно заключить тысячу договоров о продаже. Возможно ли заключить тысячу сделок за время, которое вы себе определили? После первого пункта переходите ко второму.



2. Какова средняя стоимость одного контракта? Можно ли увеличить эту сумму? Если это постоянная величина, вы уже знаете, сколько контрактов вам нужно подписать за определенное время.
3. Вы не можете делать никаких прогнозов, не принимая во внимание людей, которые непосредственно заняты заключением контрактов. Договора будут подписываться один за другим. Ваш прогноз будет тем более точен, чем тщательнее вы проанализируете его. Какую среднюю стоимость продажи на одного человека вы можете прогнозировать?
4. Сколько договоров о продаже может заключить один человек? Если торговый агент в среднем подписывает 35 контрактов в месяц, а вы прогнозируете 45 или 50, вы должны над этим подумать. Если вы проанализируете полученные результаты, у вас будут веские основания для определения будущих возможностей.
5. Сколько в среднем у вас бывает встреч с клиентом, сколько времени уделяется одному клиенту? Сколько часов, дней, месяцев длится заключение одного контракта? Помните, что торговые агенты могут работать определенное количество часов и дней в неделю. Таким образом, вы можете подсчитать, сколько торговых агентов вам потребуется на среднее количество контрактов средней стоимости, чтобы реализовать свою цель.
6. Сколько торговых агентов вам потребуется? Должны ли вы принять на работу больше сотрудников или те, которые есть, должны работать интенсивнее? Сколько времени потребуется торговым агентам, чтобы достичь поставленной цели? Должны ли они лучше использовать время? Иногда вы сможете повысить эффективность работы группы, если отзовете торговых агентов от менее перспективных клиентов и посоветуете им сосредоточиться на работе с лучшими клиентами. Иногда вы можете повысить доходы с тем же или даже с меньшим количеством сотрудников.
7. Каковы ваши расходы? Это связано прежде всего с бюджетом, которым вы распоряжаетесь, о чем подробнее будет сказано в следующих главах. Сколько вам нужно выдать на зарплату, премии и проценты от прибыли? На каких расходах можно сэкономить? Подсчитайте расходы на рекламу, дополнительные материалы и т. д.
8. Разложите свой прогноз на составляющие компоненты, затем снова соберите в комплексный план доходов. Чем больше компонентов у вас получится при анализе, тем он будет точнее, а точность здесь очень важна. В результате речь пойдет не о конкретных цифрах, а о точности прогноза. Вы должны уметь делать точный прогноз. Эта способность поможет вам продвигаться прямо к цели. Точность позволит вам составить бюджет до мельчайших деталей. Вы сможете подсчитать, сколько будет стоить реализация всего вашего проекта. Таким образом, вы определите сумму прибыли, которая будет разложена на каждого торгового агента. Поэтому если вы дадите своим сотрудникам слишком завышенный или слишком заниженный план прибылей, то лишите их мотивации к действию. Вы должны также принять во внимание индивидуальные способности каждого торгового агента. И на основе этого вы можете запланировать соответствующий курс обучения. Подумайте о том, что торговые агенты не улучшат результатов, если их не переучить. Вы знаете, что хороший менеджер может контролировать только небольшую группу людей, поэтому в прогнозе следует учесть, с кем вы будете работать.

Прогноз дает вам еще одно преимущество — вы знаете, какие средства вам потребуются.

В заключение еще несколько вопросов на тему планирования и прогнозирования будущих доходов.

1. Планирование — основная задача менеджера. Вы ответственны за план и прогноз, которые ясно и точно определяют ваши цели.
2. Планирование — исходный пункт и основа каждого цикла продажи. Отправной точкой всей вашей деятельности является способность точного определения величины будущих доходов.
3. Это мера ваших возможностей и профессиональной квалификации. Благодаря способности точного прогнозирования доходов вы демонстрируете сотрудникам свои профессиональные качества.
4. Способность реализации намеченных задач — показатель вашей компетентности. Умение реализовывать планы имеет большое значение и показывает то, насколько эффективно вы справляетесь со своей работой.
5. Помните о том, что планирование должно быть непременным и динамичным действием. Это означает, что все меняется, меняются важные клиенты, меняется рынок, меняется стратегия конкурентов, меняется состояние экономики, меняется ситуация в вашей группе и т. д. Поэтому свой план вы должны применять с учетом всех происходящих перемен.

6. Старайтесь быть точным. Точность — главное качество профессионала, который много времени уделяет тому, чтобы все продумать и проверить. Если такой человек что-нибудь планирует, он уверен на сто процентов, что так все и будет.

7. Характерная черта преуспевающего человека — полное сосредоточение на выполнении работы. Как я уже говорил, планируйте свою работу и действуйте согласно этому плану. Когда вы реализуете план и получите конкретные результаты, которые вы наметили, будущее предстанет перед вами, и вы окажетесь на правильном пути, чтобы стать лучшим менеджером по продаже в своей отрасли.

### Упражнения

1. Три главных вопроса планирования- это „что?“, „как?“ и „когда?“. Возьмите, к примеру, две задачи, которые должны быть выполнены («что?»), и представьте этот процесс („как?“ и „когда?“).

Что? Как? Когда?

А \_\_\_\_\_

Б \_\_\_\_\_

2. Как вы анализируете рынок? А. Каков полный потенциал рынка?

Б. Сколько вы хотите на этом заработать?

В. Какой рост оборотов вы можете ожидать от клиентов?

Г. Могут ли сократиться торговые обороты, получаемые от ваших клиентов? У кого из них? Кто уходит с рынка? Сколько вы потеряете в пользу конкурентов?

Д. Составьте прогноз всех прибылей (наибольшая, средняя, наименьшая) для какого-то типа товаров. Подумайте о сроках (квартал, полгода, год).

3. Какова средняя стоимость одного контракта?

Сколько нужно заключить контрактов, чтобы достичь цели?

Сколько контрактов в среднем должен заключить один торговый агент?

Сколько встреч необходимо провести, чтобы был подписан один контракт?

Сколько встреч должен провести каждый торговый агент? За какой срок?

Ведут ли эти вопросы к логическому и исчерпывающему выводу? Если нет, что бы вы хотели изменить?

Нужна ли вам дополнительная информация? Если да, то какая?

## 4.

# Планирование продажи

В качестве менеджера по продаже вы должны чувствовать такую же ответственность за фирму, как и ее владелец. Важно, чтобы вы требовали от каждого торгового агента реализации торговых оборотов на определенную сумму. Помните о том, что установленный вами прогноз будущих оборотов - это сумма оборотов отдельных торговых агентов, которыми вы управляете.

Ваша основная задача - это взывание запланированных прибылей. На основании этого оцениваете вы и ваши торговые агенты. От вас зависит, есть ли у вас и ваших торговых агентов соответствующая мотивация, чтобы раскрыть свой потенциал. Несоразмерные прогнозы будущих прибылей негативно влияют на настрой сотрудников, а адекватные прогнозы вызывают у них прилив сил и являются замечательной мотивацией.

В этой главе будут рассмотрены:

Четыре единицы измерения „АЗВ” - „Амортизации затраченного времени”.

Основные методы определения величины будущих доходов.

Семь факторов, которые следует принять во внимание, составляя план продажи.

Способы определения эффективности действий торговых агентов.

Если территорию, на которой вы продаете, или сферу деятельности, за которую вы отвечаете, вы рассматриваете как собственную фирму, а себя как ее шефа, то прогноз будущих доходов, независимо от того, отдан ли он вам руководством в приказном порядке или разработан лично вами, является вашим стратегическим планом сражения, вы — генерал армии, а ваш рынок — поле битвы.

Из общего плана сражения следует план будущих оборотов. Он включает распределение — как для выполнения на каждой части территории, так и для определения индивидуальных целей каждого торгового агента. Полный прогноз оборотов является суммой всех индивидуальных планов. Если каждый торговый агент реализует свои задачи, вы достигнете своей цели. При прогнозировании и планировании доходов очень важна величина „АЗВ”. Эта единица показывает, как торговые агенты распоряжаются временем. Ваша задача — помочь им организовать свое время, разделить территорию и выполнить другие задания, находящиеся в области их полномочий, чтобы они могли реализовать свои индивидуальные планы.

Для определения „АЗВ” применяются четыре единицы измерения:

1. *Наибольшая величина торговых оборотов.* Это самая важная единица измерения, которая позволяет установить, как данное лицо в определенном районе распоряжается временем. Ваша задача — помочь торговым агентам организовать свои действия так, чтобы использовать время как можно эффективнее.
2. *Наибольший разброс в оборотах.* Это основной показатель, касающийся эффективности работы предприятия как целого. Часто одни товары или услуги приносят фирме намного большую прибыль, чем другие. Речь идет о том, чтобы вы помогли торговым агентам получить наибольшие обороты от продажи тех товаров, которые приносят наибольшую прибыль.
3. *Эффективный контроль рынка.* Функция менеджера в этом деле будет подробно описана позже. Сейчас скажу только, что контроль рынка заключается в том, чтобы ваши торговые агенты за точно обозначенное время взяли под контроль максимальную территорию, на которой имеется потенциальный рынок сбыта, и нашли важнейших потенциальных клиентов.
4. *Эффективное использование времени.* Иногда небольшие изменения в организации времени могут повлечь за собой большой рост оборотов. Для отдельных торговых агентов существуют разные методы установления индивидуальных целей, касающихся суммы возможных доходов. От того, как вы ее (цель) определите, как обоснуете и мотивируете группу, во многом зависит вероятность их реализации, а значит, оценка вашей квалификации.

Наиболее распространенный метод состоит в том, что вы объявляете торговым агентам сумму оборотов, ожидаемую от них в ближайшие 30, 60, 90 дней. В этом случае задание отдается „сверху вниз”. Это всегда вызывает чувство неудовлетворения у торговых агентов и никак не побуждает их к действиям. Может случиться, что вы сами получите от ваших руководителей указания, касающиеся величины ожидаемых оборотов, но даже в том случае, когда вам хорошо известно, каких результатов можно ожидать от торговых агентов, это не лучший способ управления делами торговли.

Величину индивидуальных оборотов можно определить при помощи анализа: вы планируете возможные обороты за точно назначенное время и возлагаете на агента продажи ответственность за реализацию поставленной задачи.

Иной метод определения величины индивидуальных оборотов основывается на работе с прошлыми данными. Вы берете результаты, достигнутые агентом продажи на данной территории, и на этом основании делаете прогнозы на будущее. Вы должны следить за тем, чтобы ваши окончательные установки соответствовали реальности.

Индивидуальные цели вы можете также установить путем опроса. Это очень полезный метод, в чем вы сами убедитесь. Вы спрашиваете торгового агента, каковы его прогнозы на будущее на основании анализа прошлых данных, чего он считает возможным достичь в определенный вами срок. Метод опроса приведет вас к методу согласия.

Метод согласия состоит в том, что на основании соглашения между вами, фирмой и агентом по продаже вы определяете размеры будущих прибылей. В этом случае у торгового агента есть возможность высказаться на тему поставленной ему задачи, обсудить ее и выразить свое мнение за или против. Важнейшее правило в отношениях с торговыми агентами состоит в том, что их вклад и готовность исполнять данное задание пропорциональны времени переговоров, проведенных с ними на эту тему. Как мы знаем из психологии, человек неохотно позволяет себя поучать и не любит, когда ему приказывают. Поэтому чем больше у торгового агента возможности высказываться о своих задачах, тем больше он будет стараться их выполнить. Итак, уделите больше времени разговорам с сотрудниками на тему работы. Планируя индивидуальные задачи для торговых агентов, вы должны соблюдать семь нижеизложенных принципов.

1. План должен определять *полную сумму ожидаемых оборотов* от данного торгового агента или с данной территории. Индивидуальные задания торговых агентов являются частью планируемых вами прибылей на рынке, за который вы отвечаете.
2. Определяя *сумму оборотов на одного человека*, вы должны думать о конкретном товаре или услуге, которые предлагаете. Сколько данного товара должен продать конкретный торговый агент за точно определенное время?
3. *Сумма торгового оборота на одного покупателя*. На каждом рынке существуют три группы покупателей — категории А, В и С. Важнее всего клиенты группы А. Их около 20%, но величина оборотов при работе с ними достигает 80%. Клиенты группы В — хорошие клиенты, а в группу С записываем мелких клиентов. Таким образом, вы должны тщательно разработать стратегию действий с лучшими клиентами. К этому вопросу мы еще вернемся.
4. *Обороты с потенциальными клиентами*. На каждом рынке существуют также потенциальные клиенты категорий А, В и С. Вам известно, что будущее фирмы зависит от установления новых коммерческих контактов. Поэтому вы и ваш коллектив должны узнать, кто является лучшим потенциальным клиентом, и попытаться установить с ним контакт. Эту тему мы рассмотрим ниже.
5. *Величина оборотов и количество встреч ведут к подписанию контракта*. Некоторые реальные или потенциальные клиенты относятся к группе В, но с ними нужно провести меньше встреч, чем с клиентами группы А, чтобы подписать контракт. Некоторые клиенты требуют много встреч, прежде чем согласятся на подписание договора, а это влияет на эффективность затраченного времени.
6. *С какими клиентам вы встречаетесь чаще?* С какими клиентами, существующими или потенциальными, крупными или мелкими вы встречаетесь охотнее? Вы должны задавать эти вопросы, так как многие торговые агенты склонны тратить время на клиентов группы С только потому, что с ними приятно беседовать. Также вы должны принимать во внимание среднюю сумму контракта. Есть ли возможность ее увеличить, если вы сосредоточите свои усилия на крупных и потенциальных клиентах?
7. *Ежедневные и еженедельные требования и ожидаемая эффективность*. Величина оборотов рассчитывается на основании средней стоимости одного контракта. Это значит, если торговый агент действует по определенным, поддающимся контролю правилам, то по истечении некоторого времени можно определить среднюю сумму оборотов, полученных от продажи товара клиентам групп А, В и С. Когда вы начинаете с установления суммарного оборота, появляется вопрос: какие действия должен предпринять торговый агент? Каковы должны быть его конкретные шаги, которые можно проверять и контролировать?

Мы подошли к понятию индивидуальной эффективности достижения назначенных целей. Прежде чем перейти к изложению сути данного вопроса, поговорим еще о различии между четкостью и эффективностью. Это не одно и то же и у разных торговых агентов проявляется по-разному. Продажа мелкого товара требует большой четкости. Вам нужно, чтобы торговый агент встретился с наибольшим количеством потенциальных клиентов. Четкость здесь сводится к частоте и количеству встреч, которые проходят за определенное время. Эффективность — это коэффициент полезного действия одной встречи; это также касается работы с крупными контрактами, требующими большого числа контактов с лицами, ответственными за принятие решений. Правило успеха таково: эффективность (Э), помноженная на четкость (Ч), равняется результату (Р), или  $Э \times Ч = Р$ .

Решающее влияние на повышение торговыми агентами эффективности реализации заданий оказывают рассматриваемые здесь факторы. Существуют определенные действия, благодаря которым люди добиваются успеха или терпят поражение. Такие существенные факторы вы должны найти по принципу „Winning Edge" у каждого торгового агента. Но прежде всего вы должны выявить его слабые стороны. Торговый агент может быть на высоте почти во всем, за исключением одной сферы деятельности, и уже одно это будет его ограничивать и влиять на получаемые результаты. Как найти эти слабые стороны? Вы можете прямо спросить об этом торгового агента. Можно также позвонить клиентам, которых вы хорошо знаете, и спросить их мнение о торговом агенте. Вы должны пойти с ним к клиенту, понаблюдать за ним и таким образом узнать, каковы его сильные и слабые стороны.

Затем вы должны решить, какое дополнительное обучение требуется данному торговому агенту, чтобы он смог достичь таких оборотов, какие вы ему установили. Помните о том, что группы, достигшие лучших результатов, состоят из профессионалов. Рост числа торговых оборотов напрямую зависит от профессиональной подготовки торговых агентов.

Существенным фактором, влияющим на эффективность работы торгового агента, является и то, на какую поддержку со стороны менеджера он может рассчитывать. Когда вы с ним говорите о сумме торгового оборота, которую от него ждут, вы должны ему ясно сказать, какого рода поддержку вы ему окажете. Пойдете ли с ним на встречу? Позвоните ли клиенту? Откроете ли двери? Поможете ли с рекламной кампанией? Представите ли его клиенту? На какую поддержку он может рассчитывать? Может ли он рассчитывать на дополнительные фирменные рекламные материалы, брошюры и т. п.? На какую помощь фирмы он может рассчитывать? Будет ли это помощь отдела по контактам с клиентами, или распространению рекламных материалов, финансового отдела, бухгалтерии?

Когда вы дойдете до этой точки, можете вернуться к определению индивидуальной суммы ожидаемых торговых оборотов. В этом деле очень важна точность передаваемой информации. Большинство проблем в общении и во время продажи возникает по причине отсутствия ясности. Тщательно и точно передавать информацию и ваши задания торговым агентам вам помогут следующие действия:

1. *Детальное описание всех подробностей дела.* Составьте список и подробно опишите, чего вы ждете от торгового агента, какие задачи перед ним ставите, на какие суммы рассчитываете. Между вами должно быть полное взаимопонимание.
2. *Полное взаимопонимание.* Вы и торговый агент должны прийти к полному согласию по каждому предпринимаемому действию.
3. *Полное выполнение обязанностей.* Вы можете уделить много времени дискуссиям с торговым агентом, иметь иное мнение о суммах и целях контракта, можете спорить на эти темы, но когда вы все же придете к согласию, у вас должна быть полная уверенность, что ваш агент будет делать именно то, что вы с ним обоюдно решили' от этого зависит ваша карьера.

И еще один совет. Во многих фирмах практикуется подписание договора с агентом по продаже. Обсудив все возможные детали дела и установив способы действия, перепишите договор, особо выделив все достигнутые соглашения. Подпишите договор вместе, и он должен стать основой для вашего дальнейшего сотрудничества.

Ваша обязанность состоит в помощи торговому агенту в реализации его задач. Вы сами не занимаетесь продажей, а действуете через его посредничество. Поэтому вы должны следить за реализацией задач, которые перед ним поставили. Если вы регулярно контролируете, как тот или иной человек исполняет свои обязанности, постоянно контролируете ситуацию, то тем самым вы показываете, насколько серьезно относитесь к выполнению этого проекта.

Если вы регулярно будете давать оценку эффективности действий своих сотрудников, то весьма вероятно, что они с большей ответственностью будут относиться к порученным им заданиям.

Вы несете стопроцентную ответственность за результаты, которых ожидают от вашей группы. Если вы установили сумму прибыли для каждого торгового агента, то это не значит, что вы выполнили свой долг. Вы постоянно несете ответственность за выполнение заданий. Вы ставите цели, обязываете их исполнять, передаете полномочия, но все козыри остаются у вас. Помогите вашему торговому агенту, оказывайте ему всяческую поддержку. Прежде всего убедите его в том, что в случае необходимости он может на вас рассчитывать. Вы должны уверить подчиненного, что поможете ему достичь цели. Такие методы руководства являются гарантией того, что вы сами достигнете своей цели, а это обеспечит вам высокий статус в качестве менеджера по продаже.

## **Упражнения**

1. Как вы будете прогнозировать сумму будущих торговых оборотов? Довольны ли ваши торговые агенты тем методом, которым вы сейчас пользуетесь?
2. Как вы можете стимулировать большую готовность к действию?
3. Какие факторы влияют на ваш успех в деле продажи? Перечислите как минимум пять.

А. \_\_\_\_\_ Г. \_\_\_\_\_  
Б. \_\_\_\_\_ Д. \_\_\_\_\_

В. \_\_\_\_\_

Запишите слабые стороны всех торговых агентов вашей группы. **Член группы Слабые стороны**

## 5. Как подбирать торговых агентов

### Содержание

Одной из важнейших задач, стоящих перед вами, является набор торговых агентов. Менеджеру по продаже крайне необходимо умение создавать группу из эффективных и компетентных сотрудников. Ваши торговые агенты приносят фирме прямой доход. Лучшие менеджеры ищут лучших торговых агентов. А лучших торговых агентов можно приобретать, обладая способностью правильного подбора сотрудников.

### Задания

В этой главе будут рассматриваться вопросы:

Что такое метод „Мышления с нулевого уровня“? Как создать образ идеального торгового агента?

Как составить подробный список обязанностей и сфер ответственности торгового агента?

Где искать торговых агентов?

Одна из семи важнейших задач менеджера по продаже — это подбор торговых агентов. У вас должна быть способность вербовщика, поскольку лучшие менеджеры по продаже всегда были лучшими искателями талантов.

Вам известно правило „80/20“, которое в отношении торговых агентов означает, что 20% ваших торговых агентов приносят 80% всей прибыли. В действительности эта пропорция выглядит как „30/70“, то есть 70% всех торговых оборотов приходится на 30% торговых агентов. По другим данным только 20% ваших сотрудников могут найти и реализовать около 80% новых коммерческих возможностей для коммерции. Эти 20% можно назвать „охотниками“, остальные 80% — „фермерами“. Ваша задача — применить такие методы, чтобы вы могли получить от тех 30% больше, чем от оставшихся менее эффективных 70%. Как в таком случае вам необходимо рассчитать свое рабочее время? Советую применить правило „60/20/20“. Это значит, 60% времени вы посвящаете тем 30% торговых агентов, которые приносят 70% прибыли, 20% времени — тем, кто вырабатывает только 30%, а остальные 20% времени оставьте на вербовку новых работников. Поиск новых людей должен стать вашим постоянным занятием.

С теми 70% торговых агентов, которые приносят 30% всех доходов, лучше встречаться в группах или по парам. Но с теми 30%, которые приносят 70% прибыли, нужно проводить индивидуальные беседы. Итак, групповые встречи проводите с теми, кто имеет худшие результаты, а с глазу на глаз встречайтесь с теми, кто может достичь большего. А 20% оставшегося времени уделите подбору новых сотрудников.

Способность набирать и отбирать торговых агентов — одно из важнейших профессиональных качеств менеджера по продаже. Один из лучших методов вербовки — это метод под названием „Мышление с нулевого уровня“. Основой этого метода является ответ на вопрос: „Если бы ты должен был сделать что-то еще раз и знал бы то, что знаешь сейчас, то делал ли бы ты это так, как сделал?“ Представьте себе, что создаете свою Группу с нуля и вас ничто и никто не ограничивает. Что бы вы стали делать иначе?

Задумайтесь о каждом из ваших торговых агентов: „Сейчас, когда я знаю этого человека, взял ли бы я его на работу, дал ли бы ему те же задания? Теперь, когда я все знаю о нем, чего я не стал бы делать?“ Применяя метод „Мышления с нулевого уровня“, анализируйте каждого работника вашей группы и постоянно задавайте два вопроса: „Какой должна быть идеальная группа?“ и „Каким должен быть идеальный торговый агент?“ Представьте себе, что вашу группу распустили, всех торговых агентов уволили, или вы перешли работать к конкурентам. Вы создаете совершенно новую команду. Сколько своих прежних сотрудников вы бы набрали снова? Таким образом, вы поймете, кто из ваших торговых агентов лучше, кто хуже и кого вы должны усилить.

Мы подошли к отправной точке, с которой нужно начинать вербовку новых торговых агентов — это создание образа идеального торгового агента, которого вы хотели бы принять на работу. Подумайте, какие

требования должны быть выполнены, чтобы кандидат мог занять предлагаемую должность, подумайте, как должен выглядеть идеальный торговый агент. Психологи утверждают, что если мы хотим чего-то достичь в работе или в личной жизни, следует начать с четкого определения идеала, к которому мы стремимся. Начните с вопроса: „Если бы я мог взять на работу того, кого хочу, кто был бы лучшим кандидатом на эту должность?“ Важно при этом, чтобы в качестве примера вам служили солидные работники, а не суперзвезды, поскольку таковых найти сейчас трудно. Поэтому не принимайте во внимание тех лучших 10 или 20%, а берите в качестве примера следующие 20%. Присмотритесь к этим людям и спросите: „Какие качества этих людей влияют на то, что они постоянно имеют высокие торговые обороты?“

Задайте следующие вопросы: „Что было у них в прошлом? Какой опыт? Какие навыки они приобрели? Что помогает им работать с такой самоотдачей?“ Может случиться, что эти качества у них будут самые обыкновенные, что это обычные люди со средним образованием. В одной фирме лучшие торговые агенты имеют солидное университетское гуманитарное образование, а в другой хороших результатов достигают люди, которые в школе учились хорошо, но университета не заканчивали.

Третьим фактором, который может помочь при определении идеального торгового агента, являются трудовые показатели. „Какие результаты у него были в прошлом? Сделал ли он уже что-нибудь? Что принес ему этот опыт?“ Иногда лучшие результаты бывают у людей, которые еще ничего не продавали; и часто оказывается, что в этой отрасли лучше всего работают торговые агенты с техническим образованием. „К какой работе они расположены? Чего достигли в прошлом?“

И еще несколько вопросов о кандидате в торговые агенты: „Каковы его личные качества и какими способностями он обладает? Какой он человек? Какой у него характер — открытый или замкнутый?“

Напористый или, может быть, агрессивный? Стремится ли к успеху?“

Важно и то, какую подготовку получил ваш идеальный торговый агент, какой опыт он приобрел на прежнем месте работы, способен ли он к самообразованию. Один из вопросов, которые вы должны задать кандидату, должен быть о книгах, которые он читал, кассетах, которые прослушал, и семинарах, которые посещал для саморазвития в личной и профессиональной жизни. Оказывается, что если кандидат не работает над своим развитием, то он не принимает и должного участия в работе, когда оказывается в списках принятых. Разные фирмы проводят обучение своих сотрудников. Спросите, на каких курсах был ваш кандидат там, где он работал раньше.

И еще вопрос к определению идеального торгового агента: „Сколько он хотел бы зарабатывать?“ Нет смысла думать о том, кто хочет получать больше, чем вы в состоянии ему предложить. Помните о том, сколько вы можете заплатить и за какую плату вы можете найти торгового агента, который бы соответствовал вашему идеалу.

Теперь вам нужно точно определить сферу его обязанностей и ответственности. Вы должны сформулировать, что этот человек должен делать каждый день. Этот план должен содержать четыре элемента.

1. Нужно подробно описать его задачи (это называется — *управление при помощи деталей*) и сказать, чего конкретно вы от него ждете.
2. У вас должна быть возможность проверять, как идет реализация сформулированных вами задач. Это называется показателем эффективности.
3. Чего вы, согласно созданному вами образу идеального торгового агента, ждете от данного человека, в частности, какой величины торговых оборотов?
4. Каким способом торговый агент будет регулярно отчитываться перед вами: письменно или устно?

Образ идеального торгового агента включает в себя также характерный тип личности, которую вы охотнее всего желали бы видеть на этом месте. Это очень важно, поскольку лучше всего сотрудничать с теми людьми, чьи жизненные позиции и личные качества вам больше всего подходят. Вспомните и вы увидите знакомые черты, ведь говорят, что успех оставляет отпечаток. Таким образом, проанализируйте биографии и прошлые достижения ваших лучших сотрудников.

При сопоставлении всех этих факторов появится определенная картина. Советую вам воспользоваться программой Insights® — анализом поведения, эмоций и потенциала человека (глубинный анализ личности) Это инструмент для диагностики, которым пользуются консультанты-психологи, сотрудничающие с нашей кампанией. Вместе с предполагаемой сферой обязанностей и ответственности это позволит вам сделать объективные выводы и поможет создать образ идеального торгового агента. Еще одно замечание: лучшие фирмы и лучшие менеджеры принимают на работу лучших сотрудников.

Ниже рассмотрим вопрос, где искать кандидатов в торговые агенты. Не забывайте, что поиск новых сотрудников должен быть постоянным.

1. *Поиск новых сотрудников — постоянное занятие.* Даже когда у вас нет свободной ставки, вы тратите 20% своего свободного времени, или около одного дня в неделю, на поиски новых торговых агентов.

2. *Хороший источник информации о новых людях — другие торговые агенты* — как те, которые давно работают у вас, так и новопривывшие. Вы должны говорить всем знакомым и коллегам, что ищете кандидата на место торгового агента. Расскажите о его обязанностях. Во многих фирмах снизились расходы на набор кадров и в то же время повысилась его эффективность, когда они отказались от традиционного способа приема на работу новых сотрудников, которым раньше занимался специалист по кадрам. Теперь этим заняты все служащие фирмы — ведь всем в фирме известно, что требуется торговый агент, и все ищут кандидата среди друзей или родственников, которые хотят поменять работу, среди людей, недовольных в данный момент своей работой. Пусть все в фирме занимаются поиском новых работников.

3. *Другой хороший источник информации — это ваши клиенты.* Если вы иногда спрашиваете у своих клиентов, как дела, спросите также, кто лучше всех продает товары. Узнайте их имена и фирмы, которые они представляют. Просто поинтересуйтесь, кто является лучшим торговым агентом.

4. *Подумайте и о поставщиках.* Иногда можно взять на работу того, кого порекомендуют ваши поставщики. Они часто знают кого-то, кто в данный момент ищет работу. Спрашивайте у них, дайте свой список требований и скажите: „Нам нужен кто-то подобный". Пусть и они ищут.

5. *Не забывайте о конкурентах.* При этом следует соблюдать осторожность. Если вы вербуете работника конкурентов, случайно не выдайте ему секретов вашей фирмы. Многие фирмы настойчиво занимаются торговыми агентами конкурентов, поскольку те знают о деле, о клиентах, об обслуживании и других полезных вещах. По мере возможности старайтесь передавать информацию о работе через третьих лиц.

6. *Источник поиска — вечерние школы для работающих, заочные курсы и высшие учебные заведения.* Люди, которые учатся в вечерних школах, жаждут успеха, хотят сделать карьеру, не имеют образования, но приобретают его. Обратитесь в местные вечерние школы, возьмите учеников, дайте им список требований и пусть они ищут.

7. *Еще один источник — университет.* Часто у студентов нет возможности найти работу по специальности, и такие студенты бывают идеальными кандидатами для вас, особенно это касается студентов экономических факультетов. Оставьте информацию, что ищете выпускников, студентов для работы на полставки.

8. *Нельзя переоценить личный контакт.* Всегда будьте начеку: может быть, нужные вам люди встретятся на бензоколонке, может, в магазине или на официальном приеме, в гостях у знакомых; всегда будьте наготове и приглашайте на собеседования новых людей.

9. *Объявления в газетах.* Я оставляю это напоследок и пользуюсь только тогда, когда мне очень срочно требуется работник. Делаю так, потому что на каждое объявление в газете бывает действительно много отзывать и предложений, а стоят внимания только очень немногие. Мой друг безуспешно потратил время на поиски торгового агента по объявлениям в газетах, но никто ему не подошел. Но все же газеты иногда бывают хорошим средством; 85% работодателей пользуются ими, когда кто-то требуется очень срочно.

Способность вербовки нужного работника — один из важнейших навыков, который можно приобрести. Умение найти хорошего работника — один из основных факторов для достижения успеха.

Выбор соответствующих работников имеет огромное влияние на то, достигнете ли вы успеха или потерпите поражение в качестве менеджера по продаже. Осваивание правил вербовки и совершенствование этой способности должно стать вашей обязанностью.

Способность приобретать хороших торговых агентов поможет вам достичь вашего „необходимого минимума для успеха". Таким способом вы можете приобрести некоторое преимущество перед другими менеджерами как в своей фирме, так и в других. Помните: ваша работа состоит в выполнении задач через посредничество других, поэтому, когда принимаете лучших работников, вы достигаете наибольших успехов.

## Упражнения

1. Составьте список торговых агентов. Ответьте, пользуясь правилом „Мышления с нулевого уровня", приняли ли бы вы их снова, зная о них то, что знаете теперь.

<b>Торговые агенты</b>	<b>Новый прием</b>	<b>Если нет,</b>
	<b>на работу</b>	<b>то почему?</b>



**Внимание!** „Нет“ не должно значить, что вам необходимо немедленно уволить этого человека. Каждому надо дать шанс, чтобы он повысил свою квалификацию. Вашим основным делом должно стать обучение и консультация.

2. Нарисуйте портрет идеального торгового агента. Опишите его способности и черты характера. Воспользуйтесь тем, что было сказано в этой главе. Сделайте это как можно более конкретным и исчерпывающим способом.

#### **Идеальный кандидат Компетентность**

- а) \_\_\_\_\_
- б) \_\_\_\_\_
- в) \_\_\_\_\_
- г) \_\_\_\_\_
- д) \_\_\_\_\_

#### **Черты характера**

- а) \_\_\_\_\_
- б) \_\_\_\_\_
- в) \_\_\_\_\_
- г) \_\_\_\_\_
- д) \_\_\_\_\_

#### **Другие способности**

- а) \_\_\_\_\_
- б) \_\_\_\_\_
- в) \_\_\_\_\_
- г) \_\_\_\_\_
- д) \_\_\_\_\_

#### **Идеальный тип характера**

2. Подробно опишите обязанности и степень ответственности за исполнение задач, которые вы ставите перед торговым агентом. Будьте конкретны в своем описании и в случае необходимости просмотрите еще раз эту главу.

## **6. Собеседование и отбор кадров**

### **Содержание**

Успех менеджера по продаже зависит от людей, с которыми он работает.

В предыдущей главе мы рассмотрели методы поиска высококвалифицированных и достойных кандидатов. В этой главе вы узнаете, как отобрать лучших из их числа. Для этого вы должны подготовить соответствующую квалификационную беседу, которая поможет вам определить, кого действительно нужно взять на работу. Вам пригодятся советы, содержащиеся в этой главе.

### **Задания**

В этой главе будут рассмотрены вопросы:

Применение „правила трех" во время собеседования.

На какие качества следует обратить внимание?

формула Свана.

Семь способов проведения квалификационной беседы.

Проверка правдивости представленных достоинств кандидатов.

Чтобы создать группу торговых агентов, которая стабильно добивалась бы успеха, нужно найти кандидатов, провести с ними собеседование и выбрать лучших. Известно, что из человека с посредственными способностями трудно сделать хорошего торгового агента. Поэтому никогда не останавливайтесь на второсортных кандидатах, если хотите быть отличным менеджером, создать отличную группу торговых агентов и добиться отличных результатов. Лучше никого не взять, чем принять на работу человека без соответствующей квалификации. Кто спешит с приемом на работу случайных людей, потом долго сожалеет.

Скорые решения в выборе людей редко бывают удачными.

Как выбрать лучших кандидатов? Хочу вам показать интересное решение этого вопроса. Это „правило трех", из которого следует, что выбор кандидата тем лучше, чем дольше вы его принимаете. „Правило трех" состоит из пяти элементов.

1. Прежде чем решите кого-нибудь принять, *прослушайте как минимум трех кандидатов*. Никогда не берите первого встречного, несмотря на впечатление, которое он на вас произвел. Проводите собеседование как минимум с тремя кандидатами, чтобы иметь возможность для сравнения.

2. *Прослушайте своих кандидатов три раза*. Никого не принимайте после первой беседы. Поговорите с ним минимум три раза, чтобы последить за его поведением в различных обстоятельствах. Кто-то из тех, кто понравился вам в первый раз, может во время второй встречи показаться вам весьма посредственным, а во время третьей — даже ограниченным.

3. *Проводите собеседование в трех разных местах*. Один раз назначьте встречу в офисе, затем в ближайшем кафе или в конференц-зале. Поведение людей и впечатление, которое они на вас производят, изменяется в зависимости от обстановки.

4. *Собеседование должны проводить три разных лица*. Когда вы хотите кого-нибудь принять на работу, никогда не ограничивайтесь только своим мнением. Пусть с ним поговорят три человека, с которыми он, возможно, будет работать. Фирма „Hewlett Packard" известна тем, что собеседование с кандидатом проводят как минимум семь человек. В некоторых фирмах кандидата прослушивают даже до двадцати пяти раз.

Помните, что на 95% ваш успех зависит от того, найдете ли вы нужных людей.

5. *Возьмите тридцать дней на размышление*. Один менеджер по продаже добивался огромных успехов, его очень ценили и знали не только в своей фирме, а славу он приобрел тем, что всегда умел находить незаурядных торговых агентов. В чем состоял его секрет? Он ответил, что никого не брал ранее, чем через тридцать дней, и только тогда, когда приходил к выводу, что этот человек является идеальным торговым агентом. Этот тридцатидневный срок позволял ему тщательно обдумать свое решение.

Теперь перейдем к тому, на какие качества вы должны обращать внимание, выбирая сотрудников. Их десять. Когда вы беседуете с кандидатом, не оценивайте его слишком субъективно, смотрите на него глазами клиента, который у него должен будет что-нибудь купить. Ниже указаны качества, на которые следует обратить внимание. Оцените их по десятибалльной шкале.

Первой в списке значится искренность. Искренность — важнейшее качество, поскольку в основе продажи лежит доверие. Люди должны доверять человеку, который им что-то продает. Как можно оценить чью-то искренность? Задавайте прямые вопросы и ждите таких же ответов. Кандидат должен реально и объективно оценить свои достоинства и слабости. Кто дает уклончивые ответы и игнорирует вопросы, скорее всего не будет искренен. Вам нужен тот, кто будет открыт перед вами.

Следующее важное качество — эмпатия. Вы должны смотреть на кандидата глазами клиента. Известно, что способность к эмпатии имеет важное значение во время продажи. Эмпатия — это способность отождествления себя с другим лицом, способность концентрироваться на том, кто в данный момент говорит. Человек, наделенный этим качеством, может вчувствоваться в положение собеседника, он излучает тепло. Итак, обращайте внимание на способность к эмпатии, ищите того, кто интересуется другими, а не только собой.

Ищите людей симпатичных. Тесный контакт торгового агента с клиентом начинается с того момента, когда клиент почувствует симпатию к торговому агенту. Кроме того, у клиента должна быть уверенность, что торговому агенту нравится иметь с ним дело. Назовем это фактором дружбы, который также очень важен.

Другое качество — это энергичность. Энергия — основа энтузиазма, а энтузиазм — основа достижения успеха. Известно, что у незаурядного торгового агента энергии больше, чем у обычного. Его отличает позитивная и оптимистическая жизненная установка. Его голос, жесты, глаза — все излучает радость. Он не безразличен к тому, что его окружает.

Вы бы не хотели принять на работу того, кого интересует только место, а не работа, которую ему предлагают. Того, кто осознает свои достоинства и недостатки, любит себя и хорошо чувствует себя на своем месте. Принимает ответственность за свою судьбу. Держит себя в руках. Следите за тем, уверен ли кандидат в себе.

Еще одно важное качество — гибкость. Тот, кто гибок, открыт на все новое, всегда готов попробовать что-то другое. Он готов к переменам, готов усваивать новые сведения, чтобы улучшить свои результаты и не оставаться на месте. Вы спрашиваете этого человека, в состоянии ли он учиться новым методам работы с клиентом, новым способам презентации, готов ли действовать так, как это практикуется в вашей фирме.

Очень важное и полезное качество — вовлеченность. Во-первых, этот человек должен быть способен к саморазвитию. У моего друга, очень хорошего менеджера по продаже, есть один тест. В время собеседования он спрашивает:

„Не могли бы вы перечислить книги и кассеты, которыми пользовались с целью вашего дальнейшего совершенствования?“ Когда собеседник от удивления не знает, что ответить, мой друг говорит: „Большое спасибо, нам больше не о чем говорить“, пожимает руку и провожает до дверей. Почему? Двадцатилетний опыт работы научил его, что люди, которые не заботятся о своем внутреннем росте, не могут быть хорошими торговыми агентами — не готовы к дальнейшему обучению, не выказывают интереса к профессиональному самосовершенствованию. Ищите людей, вовлеченных в дела своей семьи, чтобы они были так же вовлечены в дела своей фирмы. Ищите людей исполнительных, они лучшие работники.

Очень важна также компетентность работника. Во многих фирмах на компетентность обращают пристальное внимание, но ведь желание кандидата учиться в новых условиях и повышать квалификацию зависит от его личных качеств. Вы должны обратить внимание на то, каких успехов достиг ваш кандидат в прошлом, каковы были его эффективность, показатели в работе. Помните, что прошлые достижения — лучшее доказательство будущих успехов. Когда речь пойдет о предыдущих достижениях кандидата, задавайте конкретные вопросы: „Какими ранее достигнутыми успехами вы гордитесь больше всего? Каким был лучший результат в фирме, где вы работали раньше?“. Очень важен накопленный профессиональный опыт.

Невозможно переоценить такое качество, как адаптивность, то есть способность приспособливаться к разным ситуациям. Известно, сколько разочарований и неудач переживает торговый агент. Несколько лет назад я познакомился с одним очень хорошим менеджером по продаже, который ездил по стране и помогал другим менеджерам набирать группу торговых агентов. Он рассказал мне историю о том, как один симпатичный отчисленный с курса субъект искал работу торгового агента у менеджера по продаже, у которого он и обучался. Менеджер был в восторге от него, но его руководитель объяснил ему, в чем состоит проблема кандидата. Его аргумент был, дословно, следующим: „У этого человека была легкая жизнь, и он ничему еще не научился, чтобы суметь противостоять трудностям. Он не пережил ни одного потрясения, ни одного удара судьбы. А тебе нужен человек сильный, который научился падать и вставать, а это часто важнее всего остального“.

Простой пример. Когда-то я принял на работу сотрудника, у которого не было большого опыта работы в качестве торгового агента, но он выглядел в меру интеллигентным и у него было одно качество, которое могло характеризовать его с хорошей стороны: он был марафонцем. Правда, он не победил ни в одном марафоне, но он бегал. Он тренировался и научился преодолевать дистанцию в 42,2 км. Считаю, что тот, кто способен преодолевать километр за километром, может преодолеть любое препятствие. Если он постоянно участвует в марафонах, даже если и не побеждает, это говорит само за себя — он будет хорошим торговым агентом. И что оказалось? Он прекрасно справился. Все, что было нужно, он научился, и когда принялся за дело, его трудно было удержать. Расспрашивайте кандидатов об их жизненном опыте и узнаете, насколько они могут проявлять свою гибкость.

Кроме этого, у кандидата должны быть высокие стремления. Он должен действительно хотеть получить эту работу, быть в восторге от возможности ее выполнять и иметь потребность в исполнении ваших поручений.

Целеустремленность — качество незаурядных людей. Обращайте на это внимание.

Преуспевающий консультант менеджеров Джон Сван вывел так называемую „формулу Свана" (Swan), касающуюся приема на работу новых сотрудников. Буква „S" — это „smart" (мудрый). Ищите мудрых людей.

Того, кто мудр, вы узнаете по разумным вопросам, которые он будет задавать. Он будет спрашивать о фирме, о работе, о сотрудниках, каково настоящее положение дел, как было до сих пор и каковы прогнозы на будущее. Чем больше вопросов он будет задавать, тем вероятнее, что он умный человек. 76%

производительности каждого квалифицированного работника зависят от умственных способностей.

„W" значит „hard work" (тяжелый труд). По чему вы определите, что кто-то может упорно трудиться? Узнайте, работал ли он в нерабочее время. Спросите его, не согласился ли бы он работать, если будет необходимо, по вечерам и по выходным. Торговый агент должен быть готов работать так долго, как это будет необходимо, чтобы добиться успеха. Кто хочет по вечерам и по выходным отдыхать, не достигнет успеха.

„A" значит „ambition" (амбиция). Лучшие торговые агенты исключительно амбициозны, хотя далеко продвинуты на пути к успеху и свою работу считают трамплином перед будущими свершениями. Они хотят получить эту работу. Хотят быть принятыми и зарабатывать много денег. Спрашивают, что они должны делать, чтобы взойти на вершину. Амбициозные люди свою работу считают поездом, который везет их вперед, поэтому работают лучше, чем те, кому нужна только хорошая зарплата.

„N" значит „nice" (милый). Симпатичный — слово, касающееся всех лучших торговых агентов в этой профессии. Они всегда доброжелательны, внутренне позитивно настроенные милые люди.

Это привело нас к следующему качеству, на которое вы должны обратить внимание при выборе сотрудников, — это внешний вид. Обратите внимание на внешность и поведение. Очень важны костюм, фигура, прическа, улыбка, голос, характер. Какое впечатление производит этот человек? Помните о том, что общее впечатление, которое мы создаем, на 95% зависит от костюма, так как одежда покрывает 95% нашего тела. Когда кандидат сразу не производит на вас позитивного впечатления и вы не считаете возможным что-либо исправить в его облике, то он ни в коем случае не может подойти.

Спросите себя: „Послал ли бы я этого человека как представителя моей фирмы к одному из моих лучших клиентов?". Если ответ отрицательный, то это не тот кандидат, который вам нужен.

При собеседовании задают конкретные вопросы и получают конкретные ответы. Ниже рассмотрим семь основных приемов, используемых при собеседовании.

1. *Прежде всего позаботьтесь о том, чтобы кандидат расслабился.* Когда я провожу собеседование, говорю: „Сегодня мы встречаемся в неформальной обстановке, я немного расскажу о работе, а вы — немного о себе. Я только хочу узнать, хорошо ли вы будете себя чувствовать на этой работе, то есть будет ли это именно то дело, которое вам наиболее подходит, поэтому расслабьтесь, пожалуйста". Лучше сесть рядом с кандидатом, нежели сидеть за письменным столом. Устройтесь поудобнее в кресле, расслабьтесь сами, чтобы ваш собеседник был открыт и расположен к вам.

2. *Следующий шаг — это точно определить, в чем заключается работа.* Объясните, в чем заключается работа, каких ожидаете результатов, каким будет вознаграждение, затем спросите: „Что вы об этом думаете?". Подождите немного, чтобы услышать разумный ответ. Кандидат может спросить: „А как там насчет этого? А как с этим?". Если он не задает вопросов, это недобрый знак. Также во время продажи, когда клиент не задает вопросов о предлагаемых товарах, значит, его не интересует покупка или он некомпетентен.

3. *Побуждайте его задавать вопросы.* Если даже у кандидата неразговорчивый характер, не позволяйте, чтобы между вами царил молчание. Спросите: „У вас нет вопросов?". Затем выдержите паузу. Кандидат должен прервать тишину.

4. *Спросите: „Почему вы хотите здесь работать?".* Это вопрос существенный. Затем спросите его: „Почему вы считаете, что у вас есть соответствующая квалификация для этой работы?". Пусть он вам что-нибудь „продаст". Если собеседник не сможет „продавать себя", то не сможет продать и ваши товары или услуги. Тогда спросите его: „Зачем вам нужна именно эта работа, на каком основании вы считаете, что вы сможете это делать? Продай-те мне что-нибудь, убедите, что это правильный выбор".

5. *Спрашивайте о его достижениях на данный момент.* „Какие у вас были результаты на прежней работе? Что вы там делали? На каких курсах вы обучались? С какими покупателями вы имели дело? Какие у вас были проблемы? Каким было ваше наибольшее достижение? Какой была самая большая неудача? Расскажите, пожалуйста, подробнее". 54% кандидатов дают неточную информацию о своей предыдущей деятельности, о компетенции, эффективности, оплате, спрашивайте их об этом.

6. *Спрашивайте о поражениях и о том, чему они его научили.* Это очень хороший вопрос, ответ на который свидетельствует об искренности, гибкости и реалистичных взглядах на жизнь. Умные люди каждое поражение считают ценным уроком, который может их чему-то научить, а это поможет им в будущем достичь успеха.

7. *Пусть кандидат говорит, а вы записывайте ваши замечания.* Иногда вы можете делать записи во время беседы или же по ее окончании.

И последний вопрос — достоинства. Если вы хотите проверить, соответствуют ли действительности достоинства кандидата, вы должны принять во внимание некоторые вещи.

Спросите там, где он раньше работал, какие у него были сильные стороны. Некоторые фирмы не дают никакой информации. Тогда постарайтесь узнать, кто с ним работал, и попробуйте получить сведения таким способом.

Если вы узнали о его сильных сторонах, спрашивайте дальше: „Были ли у него какие-нибудь недостатки во время работы торговым агентом? Какие у него слабые моменты? Взяли бы его снова на работу, если бы была такая возможность?“. Если ответ положительный, это, скорее всего, добрый знак. Если ответ отрицательный, будьте начеку. Спрашивайте, если вы хотите еще что-нибудь разузнать. В конце беседы обычно задают важные вопросы, часто ключевые.

Опрашивайте людей согласно правилу „трех Д (других)“. Это значит — спрашивайте у тех, кого вы знаете, о тех, кто знает кандидата или работал с ним. Затем спрашивайте у тех людей о других людях. Таким образом, вы встретитесь с теми, кто работал с вашим кандидатом или работал в другом отделе, но его знает.

Окончательное решение вы принимаете на свое усмотрение. Если кто-то говорит, что хочет работать, то это существенный критерий, один из важнейших критериев персонального решения. Ему нужна эта работа.

Если вам трудно решить, подбросьте монету. Зигмунд Фрейд говорил, что когда он подбрасывал монету, внутренний голос подсказывал ему, чего он хочет.

Можете задать себе вопрос: „Будет ли у меня всегда хорошее настроение, если ближайшие двадцать лет я буду работать с этим человеком? Буду ли я с удовольствием ежедневно приходить на работу в ближайшие двадцать лет, чтобы с ним работать?“. Если вы ответите „нет“, то это, возможно, не лучший выбор.

Есть еще прием под названием „семейный метод“. Хотели бы вы пригласить этого человека на обед в свой дом? Хотели бы, чтобы ваши дети работали на этого человека? Подобные вопросы всегда вызывают какие-то чувства.

И вот последнее правило: доверьтесь своей интуиции, своим чувствам. В конце концов, вы никого не должны брать, если это не тот человек, который вам подойдет. Не спешите. Помните, кто быстро принимает на работу, долго сожалеет потом. Способность принимать правильные решения, умение подбирать нужных сотрудников — основа вашей карьеры. Это ключ к успеху, без этой способности все будет обречено на неудачу.

## Упражнения

### „Правило трех“

1. Рассмотрите все возможные места, где можно найти работника. Какие вам больше подходят?

1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

4) \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_

5) \_\_\_\_\_

2. Опишите задачи и требования, которые вы предъявите кандидату в торговые агенты. Перечислите все те ежедневные задачи, которые необходимо решить. Не смотрите сквозь розовые очки, вам не создать прочных отношений на ложных основаниях.

3. Как вы подготовитесь к собеседованию, чтобы кандидат принимал в нем наибольшее участие? Занимайтесь конкретными вопросами, помните, что кандидат должен говорить больше, чем вы.

4. Какие конкретные вопросы вы зададите, чтобы убедиться, что у вашего собеседника есть все качества и способности идеального кандидата?

# 7. Искусство общения

## Содержание

Менеджер по продаже должен обладать высокой компетентностью и фанатичной трудоспособностью, чтобы добиваться успеха. Но, по большому счету, его эффективность зависит от искусства общения. Уровень взаимопонимания между менеджером и агентом по продаже может быть фактором, способным задержать или ускорить приближение успеха.

Вопросы коммуникации, о которых пойдет речь в этой главе, касаются не только проблемы взаимопонимания в вашей группе, но могут также служить основой эффективного взаимодействия между клиентом и менеджером.

## Задания

В этой главе будут рассмотрены вопросы:

Ключ к эффективному общению.

Роль подготовки к беседе.

Решающее значение точного определения времени.

Ясность высказываний.

Как лучше слушать?

Значение интонации.

Способность к конструктивному общению является одним из ваших важнейших средств обретения успеха. Ваше продвижение прямо зависит от того, как далеко вы зашли в искусстве влиять на других, убеждать в правоте своей точки зрения, подавать им свои идеи, настраивать их так, чтобы их мнение совпало с вашим. Для этого необходимо овладеть искусством правильного общения. Вы общаетесь с другими с глазу на глаз, в группах, во время презентации, на конференциях, письменно.

Ваш успех, продвижение, зарплата, карьера, значение, статус и все, чего вы можете достичь в профессиональной карьере, на 85% зависят от того, как вы общаетесь. С другой стороны, 85% ваших проблем вызвано общением. Трудности, которые вы испытываете в отношениях с людьми, являются следствием неправильного общения. То же касается и вашей личной жизни. Но, к счастью, конструктивному общению можно научиться. Многие люди считают, что это качество дается от рождения, но это неправда. Общению можно научиться, как печатанию на пишущей машинке и езде на велосипеде. Вы можете стать прекрасным оратором, если научитесь тому, что делают лучшие в этом деле, будете им подражать, совершенствоваться, пока это не станет чертой вашего характера.

Говорить — не значит общаться. Общение — процесс, который состоит из двух этапов — это отдача и прием. Важнейшая часть общения — это паузы, которые вы делаете между высказываниями. Поэтому молчание является важным инструментом в общении. Сначала постарайтесь понять собеседника, затем постарайтесь, чтобы он понял вас. Об этом пишет в своей книге „*Seven Habits of Highly Effective People*” („Семь способов эффективного действия”) Стивен Кови. Он считает, что если вы сначала постараетесь понять собеседника, то у вас не только будет ясное понимание вопроса, но и ваш собеседник будет готов вас выслушать и понять то, что вы ему хотите сказать. Но начинать нужно вам.

Что может быть ключом к конструктивному общению? Во-первых, подготовка. Подготовленность — характерная черта каждого профессионала. Чем важнее дело, которое необходимо обсудить, тем важнее все основательно обдумать, прежде чем начать беседу. Многие проблемы возникают из-за того, что язык действует быстрее, чем мысль. Часто мы сначала говорим, потом думаем. Вы убедитесь, что преуспевающие, влиятельные люди, как женщины, так и мужчины, все без исключения рассудительны. Они думают, тратят некоторое время на обдумывание вопроса, затем начинают говорить.

Можно сначала делать записи. Попробуйте воспользоваться методом юристов, которых учат сначала рассмотреть дело глазами противной стороны, а затем работать над собственными аргументами. Прежде чем начать переговоры или обсуждать важные дела, запишите все, что вам кажется важным для вашего собеседника, и воспользуйтесь этим при подготовке аргументов. Уделите этому столько времени, сколько

необходимо. Успех часто склоняет к поспешным выводам, которые оказываются ошибочными. Чем важнее дело, тем важнее, чтобы было время для размышлений.

Следующий вопрос точного и подходящего к ситуации определения времени действия — важный фактор конструктивного общения. Иногда некоторые сведения теряют свою ценность, поскольку были переданы слишком поздно или рано. Когда вы в нужное время задаете соответствующий вопрос или делаете прогноз, вы всегда попадаете в десятку. Тщательно планируйте, когда и что должно наступить. Подумайте, какое время наиболее соответствует для той или иной темы, когда лучшее время суток, лучший день недели, лучшее число, чтобы вызвать у конкретного человека положительную реакцию.

Важна также готовность к восприятию данной информации. Если кто-то еще не готов, то отвергнет ваше предложение, но если бы получил его в нужный момент, мог бы отреагировать иначе. Поэтому спрашивайте, хочет ли этот человек побеседовать по телефону или лично. Таким образом, вы дадите ему возможность выбрать подходящее время.

В общении всегда выступают „помехи“, на которые приходится обращать внимание. Это могут быть освещение, картины, зрелища, окружающие люди и т.п. Подумайте обо всем, что может отвлечь собеседника. Когда я читаю лекции, всегда стою на фоне светлого, ничем не заполненного экрана. Не пытайтесь назначать встречу на лоне природы, где поют птицы, где есть деревья, облака и солнце. Всегда усаживайте собеседника на светлом фоне.

Общению могут также помешать телефонные звонки, доставка ведомостей, входящие люди. Не отвечайте на звонки, закройте дверь, запретите входить. Десять минут чистой беседы дадут такой же результат, как тридцать или сорок минут беседы, когда постоянно кто-нибудь мешает.

Еще одно важное обстоятельство. Если во время беседы со своим агентом по продаже вы постоянно отвечаете по телефону или обращаетесь к другим, ваш собеседник решит, что он для вас не столь важная персона, вас не интересует то, что он хочет сказать, поскольку вы не позаботились, чтобы вам никто не мешал. Таких ситуаций следует избегать.

Другой помехой с вашей стороны или со стороны собеседника может быть стрессовая ситуация. Бывает, что у кого-то финансовые проблемы, переутомление, мало спал, болен, плохо себя чувствует, чем-то обеспокоен, подавлен т&м, что в ближайшее время должен выполнить важную работу. Человек в таком состоянии закрыт для восприятия информации.

Вещь, несомненно, важная для взаимопонимания, — точность высказываний. Точность — мое любимое слово в отношении управления, точность в определении целей, составлении планов, точность во всем. Говорите то, что необходимо сказать, говорите прямо, без намеков. Одна из проблем состоит в том, что люди вместо того чтобы говорить о конкретных вещах, говорят о „прошлом снеге“. Я часто спрашиваю: „Если бы у вас был неприятный запах тела или несвежее дыхание, как бы вы хотели, чтобы люди на это реагировали?“. Ответ обычно такой: „Хотел бы, чтобы мне прямо об этом сказали“. Затем, когда я спрашиваю у тех же людей: „Как бы вы себя вели, если бы у кого-то был неприятный запах тела или несвежее дыхание?“, они начинают выдумывать самые невероятные способы обойти прямой ответ. Ваша задача прямо говорить то, что вы думаете.

Говорите о том, в чем вы нуждаетесь. Если чего-то хотите, спрашивайте. Не рассказывайте о „вчерашнем супе“, а точно формулируйте свои фразы, чтобы собеседник точно знал, о чем идет речь.

Всегда говорите то, что чувствуете в данный момент. Так вы берете на себя ответственность за общение. Вместо „я намерен сообщить“ говорите „я чувствую“, „меня раздражает“, „меня беспокоит“. Хороший собеседник скажет: „Не нравится мне, как у нас идут дела“, „Я недоволен нашими результатами“, „Меня беспокоит такое положение вещей“. Когда с кем-то говорите, будьте ответственны за свои эмоции.

Помните правило: чем меньше, тем лучше. Чем меньше будет слов, тем легче будет вас понять.

Другая сторона процесса общения — это слушание, восприятие информации. Все, у кого есть способность к конструктивному общению, должны быть и хорошими слушателями. Как минимум 40% своего времени менеджер посвящает внимательному слушанию других. Ниже я изложу несколько правил эффективного восприятия той или иной информации.

1. *Говорить — не значит продавать.* Если вы что-то сказали, ждите реакции собеседника и внимательно его слушайте. Слушая, еще никто не упустил шанса заключить сделку. Когда слушаете, наклонитесь вперед, обопритесь на ноги, смотрите в лицо собеседнику и полностью сосредоточьтесь на нем. Таким способом вы вынуждаете и его сосредоточиться на вас.

2. *Сделайте паузу перед ответом.* Сделайте паузу от 3 до 5 секунд. Это действует очень эффективно. Хороший слушатель перед ответом всегда делает паузу. Пауза говорит вашему собеседнику: думаю о том, что мне сказали. Кроме того, у хорошего слушателя есть шанс усвоить принятую информацию и не бояться,

что прервет собеседника слишком поспешным необдуманным ответом. Паузы — это тактичный и эффективный элемент слушания.

3. *Задавайте дополнительные вопросы.* Если вы не уверены, что хорошо поняли, спрашивайте. Мой любимый вопрос: „Что вы под этим понимаете?“. Услышав информацию, просите рассказать на эту тему еще. Ответ можно начать словом „очевидно“. „Очевидно, у вас есть все основания так утверждать. Нельзя ли спросить, какие?“. Помните, что тот, кто задает вопросы, контролирует беседу.

4. *Обратная связь.* Лучшие торговые агенты реагируют на услышанное. Повторите то, что вы услышали, своими словами. Скажите: „Чтобы быть уверенным, что я все правильно понял" и подведите итог своими словами. Это наиболее эффективный метод показать партнеру, что вы действительно внимательно его слушаете.

И вот мы подошли к очень важному моменту в процессе общения — времени, необходимому для усвоения полученной информации. Людям необходимо некоторое время, для того чтобы воспринять новые взгляды, условия, цены, цели, учебные программы и т. п. В первый момент трудно принять новую информацию. Оставьте достаточно времени на усвоение вашего сообщения. Не надейтесь, что кто-то с первого раза все воспримет и на все согласится. Кроме того, существует естественное стремление на каждую новую информацию реагировать негативно, и нужно быть готовым к тому, что чаще всего мы встречаем отпор. Поэтому запомните правило: дайте 72 часа на то, чтобы информация была усвоена. Один из лучших менеджеров, у которого я работал, всегда давал новые директивы в четверг или в пятницу и при этом говорил: „Подумайте об этом несколько дней, поговорим об этом на будущей неделе". Моя первая реакция на то, что он говорил, была по преимуществу негативной. Через два или три дня, обдумав, я начинал видеть новые возможности, и при новой встрече эти идеи уже становились как бы моими. Вы должны помнить еще об одном: свое мнение высказывайте осторожно. Не изрекайте истины, как Моисей, сошедший с горы Синай. Говорите что-нибудь вроде: „Мне кажется...“, „Я подумал, что..." или „Как вы думаете, что мы должны делать в этой ситуации?". Бен Франклин, первый американский миллионер, говорил, что прежде всего учитывается привычка представлять свои взгляды разумным способом. Благодаря этому он был одним из наиболее влиятельных дипломатов в истории Америки. Он всегда говорил: „Вы знаете, мне кажется..." вместо „Я так хочу" или „Таково мое убеждение".

Следующий существенный фактор в общении — это интонация голоса. Помните, что воспринимаются не слова, а интонация. Как при личном контакте, так и в телефонном разговоре говорите решительным, вежливым, дружеским тоном. Помните, что профессия торгового агента — одна из труднейших в мире. Когда вы будете беседовать с агентом по продаже, будьте открыты и терпеливо его выслушивайте. Если у торгового агента какая-то проблема, он должен высказать все на эту тему, пока не будет готов принять ваше предложение. Выслушайте его по-дружески, как особого клиента ценой в миллион, так, как если бы он был важнейшим человеком в вашей фирме. Ведь это так и есть.

Сократ говорил, что мы в состоянии понять только то, о чем можем говорить. Некоторые вещи могут быть для вас очевидными, но если вы хотите, чтобы они стали очевидны другим, об этом нужно говорить. Иногда необходимо задавать вопросы и дискутировать. Людей можно убедить принять новую информацию тогда, когда у них есть возможность это обсудить.

Многочисленные исследования показывают, что качество жизни зависит от умения общаться с другими. Искусство конструктивного общения, убеждения в правоте своих взглядов и гибкости в понимании других очень важно, с его помощью вы можете добиться небывалых успехов.

## Упражнения

1. Какие ошибки в общении вы делали до сих пор? а. Ошибки в слушании  
б. Речевые ошибки  
в. Другие ошибки
2. Если вам встретятся трудности, сможете ли вы составить план их преодоления?  
а. От чего зависит способность слушать?  
б. Что вы сделали, чтобы ее усовершенствовать?
3. а. Как при контакте с торговым агентом вы ликвидируете „помехи"? Обратите внимание на визуальные и акустические объекты.  
б. Как вы можете ликвидировать „помехи" при контактах с клиентами?



# 8. Мотивирование торговых агентов

## Содержание

Труднейшая работа менеджера состоит в мотивировании торговых агентов, в том, чтобы они постоянно повышали свою квалификацию. Ключ к мотивации - чувство собственного достоинства. Задача менеджера по продаже - помочь работнику выработать вкус к победе, ощущение, что он выполняет важную работу и она будет по достоинству оценена.

## Задания

В этой главе будут рассмотрены следующие вопросы:

Работа интерактивной модели эффективности. Важнейшие проблемы торговых агентов. Ключ к мотивации.

Способы повышения чувства собственного достоинства у торговых агентов.

Условия максимальной мотивации.

Мотивирование торговых агентов — одна из труднейших задач менеджера. Сегодня большинство торговых агентов использует только 50% или даже меньше всех своих возможностей, и эти остальные 50% мы хотим у них получить.

Еще раз повторяю, в чем состоит ваша работа в качестве менеджера. У вас есть три основные задачи. Первая — это постоянно повышать прибыли, не удовлетворяясь достигнутыми. Для этого вам нужно создать эффективную группу торговых агентов, поскольку от этого непосредственно зависит ваш успех. Чтобы удержать такую группу, вы должны постоянно повышать эффективность работы отдельных торговых агентов. Вы должны стремиться достичь лидерства, т.е. способности добиваться от заурядных людей незаурядных результатов. Вы должны помогать торговым агентам улучшать достигнутое. Ключ к этому — способность мотивировать. Это важный фактор в достижении успеха.

Посмотрите на так называемую модель интерактивной эффективности (ИЭ). Я ее автор, и она в этой книге — одна из самых важных.

Представьте себе, что на рисунке изображены вы и ваш торговый агент. Между вами так называемая связка. В этой связке вы встречаетесь, приветствуете друг друга, беседуете и спорите, вы даете ему указания, обсуждаете результаты других торговых агентов, обучаете его и т. д. Эта связка между вами — область ваших отношений. Если отношения хорошие, то достижения вашего торгового агента будут высокими, а если плохие, то результаты его труда будут ничтожными. Когда вы задумаетесь о своих сотрудниках, окажется, что у лучших из них — самые лучшие отношения с вами. Также когда вы посмотрите на свои прошлые достижения в работе, то убедитесь, что лучшие результаты у вас были там, где были лучшие контакты с руководством.

О чем нам говорит эта модель? Она призывает нас выполнить четыре необходимых условия:

1. *Никто так не влияет результативность торгового агента, как менеджер по продаже.* Все остальное может помогать, но основой должна быть постоянная зависимость между вами и вашими торговыми агентами.

2. *Роль менеджера по продаже состоит в том, чтобы мотивировать других.* Ваша задача — постоянное стимулирование торговых агентов, повышение у них чувства собственного достоинства, поощрение у них поисков новых возможностей и решений. Лучшие менеджеры по продаже — это те, кто излучает энергию и дает позитивную жизненную установку.

3. *Являясь лидером, вы должны быть мастером самоконтроля.* Вы не можете выказывать своих страхов и сомнений. Вы не можете проявлять раздражения по поводу того, что происходит в фирме. Вы должны всегда быть позитивно настроены и готовы поддержать других. В моменты, когда чувствуете, что довольно с вас всего этого, нужно выйти и взять себя в руки, ведь все, что вы делаете, влияет на настроение ваших сотрудников.

4. *Все учитывается.* Каждый ваш взгляд, каждое слишком суровое слово, нетерпение, раздражение, невнимание к другим — все имеет значение. Все это влияет на настроение сотрудников, а тем самым на их результаты. Помните, что торговые агенты не второстепенные персонажи в вашей жизни, а самые важные. Они ваши клиенты.

Помните, что работа торгового агента очень трудна. Вероятно, вы сами этим занимались и знаете об этом. Торговому агенту, который идет к клиентам, всегда предстоит решать множество важных проблем. Каждый день несет ему поражения и разочарования. Когда вы сидите в своем офисе, ваш агент, как солдат на линии фронта, каждый день находится под обстрелом. Независимо от того, как прекрасно работал бы торговый агент, ему не избежать разочарований. Тысячи разных факторов могут повлиять на отказ клиента подписать контракт, даже если ваш агент сделал все, что мог. Он может быть уверен на 99%, что подпишет контракт, когда неожиданно случится нечто непредвиденное, например, перемены в персонале или увеличение расходов в фирме клиента, и сделка будет перенесена на неопределенное время. Это всегда несет торговому агенту большие разочарования.

В своей работе торговые агенты переживают намного больше эмоциональных взлетов и упадков, чем представители других профессий. Торговые агенты капризны и раздражительны. Поэтому вашей важнейшей обязанностью должно быть умение приспособиться к их эмоциональной стороне и сделать так, чтобы взлеты были постоянными, а падения безопасными.

Мы подошли к сущности мотивации, которой является чувство собственного достоинства. Самоуважение — это источник энергии, влияющей на то, что кто-то себя любит. А такая любовь к себе характеризует личность. Если хотите достичь успеха, вы должны помогать людям полюбить самих себя. О том, как это сделать, речь пойдет дальше.

Существенным фактором в работе над приобретением самоуважения является усиление своей самооценки. На людей большое влияние оказывают важные для них лица. В детстве мы находимся под влиянием родителей. У детей развивается такое чувство собственного достоинства и та оценка себя как личности, какую, как им кажется, имеют о них родители. Когда мы становимся взрослыми, мы переносим это отношение с наших родителей на наше начальство. Наше мнение о себе такое, какое, как нам кажется, имеет о нас наш шеф. Поэтому я отметил, что все учитывается. Каждый ваш контакт с агентом по продаже влияет на его восприятие самого себя.

Ваша задача в этой ситуации состоит в том, чтобы создать такую атмосферу, в которой торговый агент будет гордиться собой, в которой будет прекрасно себя чувствовать. Лучший менеджер по продаже может создать такую атмосферу, в которой его работники превосходно себя чувствуют и тем самым достигают лучших результатов, получают более высокую прибыль. Спросите себя, довольны ли ваши торговые агенты тем, что работают на вас? Хорошо ли чувствуют себя под вашим руководством? В своем трудовом окружении? Как вы можете повлиять на повышение их чувства собственного достоинства? Так, ваше поведение и прочность ваших отношений с торговыми агентами сильно влияет на улучшение их мнения о себе. Поэтому для каждого нужно создать благоприятную обстановку и таким образом стимулировать к эффективной работе. Это основа для создания хорошего коллектива. Существенный фактор, влияющий на повышение самооценки, — организация труда. Это значит, что только тогда мы себя любим и уважаем, когда у нас есть ощущение, что мы хорошо работаем.

Но что такое эффективность? Помните, что эффективность — это ваша работа. Вам платят за то, чтобы в своей группе вы могли стимулировать людей к большей эффективности. Эффективность (Э) — это произведение мотивации (М) и квалификации (К):  $M \times K = Э$ . Следуя математическому правилу, чтобы увеличить эффективность (Э), необходимо повысить мотивацию (М) или квалификацию (К) или оба эти элемента.

Мы выделяем четыре существенных фактора, влияющих на рост мотивации. Первый — это лидерство. Результаты исследований показали, что лидерство оказывает самое непосредственное влияние на рост и силу мотивации. Если лидер нерешителен или часто меняет свои решения, то это может привести к немедленной смене лидера. Поэтому в момент возникновения проблем в фирме, как в спортивной команде, меняют начальника, а не игроков. Другой фактор — структура потребностей отдельного человека. Что нужно человеку, чтобы мотивировать? Нужны инструкции и советы, хорошая обстановка на работе, контакт с другими и т. д. А контакт с другими — это общая атмосфера, которая царит на работе. Как обстоят дела в вашей фирме? Когда атмосфера на работе благоприятствует, то и работники хорошо себя чувствуют, поддерживают друг друга, довольны, а это — хорошая мотивация. Четвертый фактор — система вознаграждений. Что значит награда? Вспомните важнейшую для менеджеров фразу, которую произнес Майк Де Вольф: „То, что будет оплачено, будет исполнено“. Если вы недовольны результатами, смените систему вознаграждений. Мы еще вернемся к этому вопросу.

Мы подошли к последнему фактору, увеличивающему производительность, — убежденности в своих силах это сделать. Убежденность зависит от способности, врожденной склонности человека, прошлого опыта и от тренинга. Конечно, повлиять на чьи-то способности, изменить опыт прожитых лет невозможно, но тренинг может повысить мою убежденность в том, что я могу это сделать. Тренинг влияет на повышение мотивации, дает ощущение больших возможностей, поощряет рост трудовых показателей, мобилизует силы для достижения лучших результатов. И работники, которые никогда до этого не были на подобных курсах, после тренинга достигают фантастических результатов. Поэтому я настаиваю на необходимости тренинга. Ваша задача — профессионально руководить сотрудниками и таким образом мотивировать их, вести их

подготовку и делать все, чтобы создать такие условия, в которых они будут отлично работать и гордиться этим. Вы достигнете такой отдачи от группы, какая вам нужна. Помните, что если нет ожидаемых результатов, то причину нужно искать в отсутствии способностей или мотивации.

Один из приемов повышения чувства собственного достоинства — это доброжелательное отношение. Мы знаем, что оно нужно каждому и поэтому так важно. Со своими сотрудниками вы должны быть не только дружелюбны, вежливы, тактичны, но должны всегда улыбаться. Улыбка — лучший способ кому-нибудь сказать, что вы цените его как личность. Каждый раз, когда вы кому-нибудь улыбаетесь, вы повышаете его чувство достоинства. А когда растет его чувство достоинства, повышается и отдача, и эффективность.

Признательность также помогает в формировании чувства собственного достоинства. Как выразить признательность? С помощью волшебного слова „спасибо“. Благодарите работника за все, что он делает. Благодарите за то, что он вас ждет, благодарите за отчет, за то, что он вовремя пришел на беседу, за сбор новой информации, за то, что он делает свою работу. Каждый раз, когда вы его благодарите, вы усиливаете его самооценку.

Очень эффективна похвала. Одно из определений чувства собственного достоинства звучит так: каждый чувствует себя настолько достойным, насколько чувствует себя достойным похвалы. Если вы кого-то хвалите, то делайте это конкретно. Похвала стимулирует человека к тому, чтобы повторить то действие, за которое он заслужил похвалу.

Восхищение также помогает увеличить чувство собственного достоинства. Восхищайтесь положительными качествами работника. Если кто-то пунктуален, скажите:

„Как вы пунктуальны!“ Если у кого-то красивый автомобиль, скажите: „Какой у вас красивый автомобиль!“. Восхищение способствует тому, что этот человек гордится тем, что имеет, а это значит, он будет чувствовать к вам симпатию и захочет сделать для вас больше.

И еще одна вещь, о которой ни в коем случае нельзя забывать, — внимание. Прежде всего это умение слушать. Уделяйте другим свое время. Посвятите им столько времени, сколько необходимо, столько внимания, сколько он заслуживает как важная и ценная персона.

Представлю несколько необходимых условий, выполнение которых обязательно для максимальной мотивации торговых агентов

1. *У торговых агентов должны быть ясно сформулированные цели, общие и частные.* Точно и конкретно поставьте цель, а если это крупное коммерческое предприятие, поделите его на меньшие задания. Разделите ваше задание на год, цель — по этапам — на ежемесячные и еженедельные задачи.

2. *Каждому необходим стандарт, с которым он мог бы сверять свои результаты.* Стандарты важны, если вы работаете над крупным контрактом, когда порой проходит несколько месяцев, прежде чем вы его подпишете. Тогда процесс продажи следует поделить на последовательные этапы, чтобы видеть продвижение к цели. Эти большие подзадания — ключ к мотивации, поскольку это дает ощущение, что на пути к достижению большой цели сделаны определенные шаги.

3. *Торговым агентам должны быть известны их результаты.* Если поставлена цель, к ней нужно приближаться. Торговым агентам необходимо чувство победы. Поэтому вы должны спланировать задания таким образом, чтобы их выполнение постоянно напоминало вашим работникам, что они на пути к победе.

4. *Торговым агентам нужна ясная линия действий.* Итак, вы должны их хвалить. Один из лучших путей мотивации людей — это хвалить их при встрече или на общем собрании, вы покажете всем, чего достиг этот торговый агент. А то, что было замечено и отмечено, будет повторено.

5. *Нужно вознаграждать.* Есть два вида наград: материальные — например больше денег — и нематериальные — похвала, признание, отличие и т. п. Чем с большим оптимизмом люди смотрят на себя, тем большего могут достичь.

Работа торгового агента — тяжелая борьба в одиночку. Они постоянно переживают поражения, отказы и разочарования. Вы можете укрепить их чувство собственного достоинства, если будете дружелюбны по отношению к ним. Кто-то однажды сказал: „В жизни будешь много сожалеть о многих вещах, но только не о том, что был слишком дружелюбен“. Важно также проявлять заинтересованность делами ваших подчиненных. Более тридцати тысяч человек на вопрос, кто был их лучшим руководителем, единогласно ответили, что их лучшим шефом был тот, кто интересовался лично ими, а не рабочей силой. Когда вы говорите: „Верь в себя“, вы укрепляете его чувство собственного достоинства, улучшаете его самомнение, а это влияет на его отдачу и эффективность. Слова: „Ты сможешь!“ повышают жизненную стойкость того, кому сказаны. Слова „Верю в тебя“ помогают обрести веру в свои силы.

Ваша задача как менеджера по продаже, попросту говоря, состоит в том, чтобы вы укрепляли у своих работников чувство собственного достоинства, а значит, их самоуважение и позитивную самооценку. Основное правило: беседуйте с людьми, слушайте их, принимайте их так, как вы хотели бы, чтобы принимали вас в их положении. Вы можете сказать: „Если бы все в моей фирме по отношению к другим вели себя так, как я, это было бы прекрасное место работы"? Значит, вы на правильном пути, чтобы стать лучшим менеджером в этой отрасли.

## Упражнения

1. Что вы можете сделать, чтобы настроить своих работников позитивно, оптимистически? Перечислите пять пунктов:

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_

2. Как вы можете спланировать/действия торговых агентов, чтобы они чувствовали себя победителями?

3. Как вы можете изменить атмосферу в фирме, чтобы поднять трудовой настрой?

4. Как вы можете повысить чувство собственного достоинства у своих работников, чтобы они чувствовали, что их оценивают по заслугам, принимают и восхищаются? Сосредоточьтесь на нематериальных факторах.

- a) \_\_\_\_\_
- б) \_\_\_\_\_
- в) \_\_\_\_\_
- г) \_\_\_\_\_
- д) \_\_\_\_\_

## 9. Эффективное распределение обязанностей

### Содержание

Распределение обязанностей - одна из важнейших задач преуспевающего менеджера. Управление людьми называют „достижением цели с помощью других". В него входит эффективное и успешное управление действиями и наблюдение за выполнением поставленных задач. От вашей способности распределения обязанностей, способности управлять и контролировать зависит, достигнете ли вы успеха в работе. Многие менеджеры не готовы или не способны к управлению, и это становится препятствием на пути к успеху. Альтернативой управлению и контролю является самостоятельное действие, вследствие чего менеджер берет на себя слишком много обязанностей и не в состоянии справиться со всеми задачами.

Распределение обязанностей дает вам возможность смены того, что вы можете делать, на то, что вы можете контролировать или чем можете управлять. Правильное распределение обязанностей имеет наибольшее влияние на результаты вашего труда, ваше положение и личное удовлетворение работой.

## Задания

В этой главе мы рассмотрим следующие темы:

Какие возможности вам дает распределение обязанностей?

Пять форм управления.

Три метода распределения обязанностей.

Семь существенных факторов эффективного делегирования.

Принципы распределения обязанностей.

Мы уже знаем, что менеджер по продаже должен выполнить семь задач и овладеть семью профессиональными навыками. Ваш успех зависит от того, сможете ли вы правильно действовать в каждой из этих сфер. Если хотя бы в одной из этих сфер вы чувствуете себя неуверенно, это будет препятствовать развитию других способностей и навыков, которые у вас есть.

Одна из важнейших задач менеджера по продаже — распределение обязанностей. Проблема состоит в том, что большинство менеджеров, а я в молодости тоже был одним из них, считают, что знают об этом. Но в действительности дело обстоит иначе. Поскольку способность распределять обязанности на самом деле играет очень важную роль, вы должны в этом деле быть особенно компетентны.

Распределение обязанностей дает вам много возможностей. Во-первых, вы можете реализовывать свои цели руками других. Так вы увеличите свои возможности, переходя от непосредственного действия к управлению и контролю. Область вашего контроля может быть неограниченной. Примером может служить Ли Якока, который контролирует около 350 тысяч работников. Ему это удается, так как он умеет распределять обязанности.

Но многие менеджеры имеют склонность действовать напрямую. Но ваша работа и состоит в том, чтобы вы не выполняли задачи, а давали их другим, следили за их выполнением. Большинство менеджеров не могут этого сделать, поскольку никогда не задумывались, насколько это важно, не осознали, что это самое важное в процессе коммуникации, что это является ключом к взаимодействию. Ниже будут представлены пять способов управления людьми, которые вы можете применять на практике для повышения эффективности вашей работы.

1. *Управление при помощи образов и ценностей.* Лучший образ, который у вас может быть в отношении вашей группы торговых агентов, — это желание, чтобы они были лучшими, чтобы постоянно совершенствовались, чтобы у них была позитивная установка. У вас должен быть образ не только группы, но и всей фирмы, а в этом вам поможет управление при помощи образов и ценностей.

2. *Управление при помощи доводов и обоснований.* Это тесно связано с распределением обязанностей. Почему? Обоснование — это почва, на которой что-то реализуется. Важнейшая вещь, которую вам следует сделать, когда вы даете торговым агентам задания, — это сказать им, почему они это должны делать, почему это важно и что от этого зависит. Результаты деятельности торговых агентов будут намного эффективнее.

3. *Управление при помощи деталей (УПД).* Вы подробно разъясняете работникам, что нужно сделать. Описываете со всеми деталями, все письменно формулируете так, чтобы можно было вести контроль за результатами и определить время на их реализацию. УПД вы применяете при реализации новых комплексных заданий и при работе с новыми работниками, которым нужны самые подробные инструкции, даже если это потребует много времени.

4. *Управление при помощи указания цели (УПЦ).* Этот прием вы применяете, когда имеете дело с высококвалифицированными специалистами, которые точно знают, как выполнить задачу. Вы бросаете им мяч и знаете, что они его поймут и будут играть. Если вы неправильно примените УПЦ из-за неточной формулировки или поручите выполнять задачу кому-то менее компетентному, вы потерпите поражение. Но это вина не метода, а того, кто им неправильно воспользовался.

5. *Управление при помощи исключений (УПИ).* Этот метод вы применяете, работая со своими лучшими сотрудниками. Вы просите их беспокоить вас только в исключительных ситуациях, когда появляется серьезная проблема. В остальном вы оставляете им руки развязанными. Ваши лучшие сотрудники способны на это, кроме того, лучшие торговые агенты хотят быть в своей работе самостоятельными, проявлять инициативу и полагаться на самих себя. Они будут довольны, если вы примените

УПИ. Они придут к вам с докладом только тогда, когда что-то пойдет не по плану.

Итак, мы подошли к принципу „Распределения по степени подготовленности" (РСП). Речь идет о возможности реализации доверенной задачи. Существуют три уровня РСП: низкий, средний и высокий. Низкий уровень бывает тогда, когда кто-то выполняет данную работу в первый раз, например новый работник, или новый вид работы. Несмотря на то что торговый агент в прошлом хорошо проявил себя в реализации других задач, в новом задании он должен начинать все сначала, и здесь мы применяем РСП. Руководство агентом по продаже, перед которым стоят новые задачи, или новым работником требует применения УПД, а это значит, ему необходимо подробно объяснить, что нужно сделать. Это еще называется „Руководством посредством передачи обязанностей". При этом важно заботиться о правильном распределении обязанностей. Детально поясните торговому агенту цель и способы действия. Таким образом вы укрепите у торгового агента веру в себя, побудите его к действиям, вызовете желание быть эффективным, а этим вы повысите его мотивацию, что позволит ему достичь лучших результатов.

Средний уровень РСП применяется, когда человек понимает задание и знает эту работу. В таком случае воспользуйтесь УПЦ. Вы поставите перед агентом продажи точную цель, а он будет знать, как ее достичь. Высший уровень РСП применяется, когда вы поручаете задание тому, кто в совершенстве овладел этим видом работы и ничто не застанет его врасплох. Так могут работать от 10% до 20% лучших торговых агентов. Им нужен УПИ. Формулируете цель и метод работы, а они появляются у вас тогда, когда появляются проблемы.

Теперь обсудим три разных метода распределения обязанностей. Первый метод — это распределение обязанностей при помощи обучения. Когда в возрасте 24 лет я начинал работу в качестве менеджера, я создал группу торговых агентов, состоящую из 96 работников в шести странах. Я понял, что большинство людей, которых я принял на работу, не совсем понимают, что они должны делать. Мне нужно было посвятить немало времени, чтобы их всему научить. Я думал, что это отвлечет меня от дел, которыми я должен заниматься, до того момента, пока не убедился, что обучение является одной из важнейших задач, стоящих перед менеджером по продаже. Обучая работников, мы заставляем их реализовывать поставленные нами цели. Таким способом мы передаем им наш опыт. С момента, когда кто-нибудь чему-нибудь научится, он уже может сам выполнять данную работу. Поэтому обучение должно быть основной задачей каждого менеджера.

Другой метод — это распределение обязанностей при помощи вопросов. Задавайте вопросы, когда кто-нибудь скажет: „У меня проблема, можно в этом помочь?". Вероятно, этот человек ищет козла отпущения, на которого можно взвалить всю ответственность за работу, в данном случае — на вас. Скажите: „Постойте, а в чем, собственно, проблема? Как это случилось? Как вы собираетесь с этим справиться? Кто принимал в этом участие? Как вы видите дальнейшее развитие событий?". Задавайте вопросы, чтобы ответственность за исполнение заданий оставить другим, вместо того чтобы по привычке сказать: „Оставьте это мне, я сам займусь этим". Задавайте вопросы всегда, когда хотите обратить ситуацию. Если кто-то попросит вас, чтобы вы за него что-то сделали, спросите: „Постойте, а что вам, собственно, нужно, и где это можно найти?".

Таким образом вы предоставите ему самому решение проблемы.

Третий метод распределения обязанностей — это советы. Этим методом вы пользуетесь при работе с людьми, несомненно, высокой квалификации. Не говорите им тогда: „Сделай то и это", а давайте предложения, чтобы пробудить инициативу у собеседника, ведь говорят, что „умному достаточно". Умные люди подхватят ваши предложения и будут знать, что с ними делать. Они охотно примут эту идею как свою собственную. Поэтому не давайте им подробных указаний, что они должны делать.

Ниже рассмотрим семь условий распределения обязанностей.

1. *Прежде чем дать распоряжение о реализации, продумай- < & te задание.* Известно, что рассудительность — важнейшее качество каждого менеджера. Чем важнее задание, тем больше оно требует основательной подготовки.
2. *Подумайте, кто лучше сделает эту работу.* Иногда кому-либо поручают какое-нибудь новое задание, чтобы он приобрел опыт, который поможет его профессиональному развитию. Только у того, кто будет получать и выполнять новые задания, работа будет действительно эффективной.
3. *Теперь поставьте вопрос: как оценивать результаты?* Каков ваш стандарт эффективности? Подумайте об этом. Иногда это нужно обсудить с тем, кому даете поручение.
4. *Ответьте на вопрос: как вы будете контролировать реализацию задания?* Вы знаете, что если не будете интересоваться реализацией поставленной задачи, то работник решит, что он и его задание вас не интересуют. А когда вы будете постоянно требовать отчета, то весьма вероятно, что он хорошо сделает свою работу.
5. *Когда вы предвидите окончание задания?* Поручать задание, не оговаривая срока его исполнения, — только пустой разговор. Иногда торговые агенты будут возражать против назначенного вами срока, но вы

должны настаивать на полном взаимопонимании в этом вопросе и точно определить время окончания операции.

6. *Какова будет форма отчета? Телефонная, письменная, во время регулярных встреч или тогда, когда будет выполнена определенная часть работы?* Решите этот вопрос.

7. *Какие последствия влечет за собой выполнение и невыполнение задания?* Другими словами, что этот работник получит, если выполнит задание, и чем рискует, если не выполнит его?

Неясное, неточное распределение обязанностей часто бывает причиной низкой эффективности и неудовлетворенности торговых агентов. Обращайте внимание на четкость формулировки указаний. Всегда проверяйте, все ли всё поняли. Прислушайтесь к вопросам и замечаниям. Реагируйте на высказывания работников. Известно, что люди не любят признаваться в том, что чего-то не понимают. Поэтому просите, чтобы повторили ваши указания. В 50% случаев вы убедитесь, что услышите что-то другое, чем то, что, как вам казалось, вы им сказали.

Обязательно договаривайтесь о точном сроке окончания данной работы. Если задача проста, установите окончательный срок, если вы работаете над чем-то более сложным, установите промежуточные сроки. Иногда вас будут оповещать, когда произойдет что-то важное. Посоветуйте письменные отчеты. Еще одно наблюдение, которым я хотел бы поделиться. Если вы попросите кого-нибудь, чтобы он описал в вашем присутствии свое задание, то чаще всего он напишет нечто иное, чем потом вам скажет. Я лично ни с кем не говорю о работе, если у него нет при себе блокнота. Вы сами можете написать короткое резюме:

„В беседе мы оговорили некоторые задания, способ их реализации, способ оценки и способ отчета". Помните о том, что взаимопонимание помогает избежать недоразумений, а письменное соглашение помогает избежать больших недоразумений.

Всегда точно определяйте время, назначенное на выполнение заданий. Скажите вашему агенту, чего хотите достичь и как это делалось до сих пор. Вы должны оставить и ему возможность для самостоятельных действий. Если торговый агент точно знает, что нужно делать, оставьте ему простор для личной инициативы.

Выполнение задания — обязанность торгового агента, но несете ответственность за это вы.

В заключение хочу дать несколько правил, необходимых при распределении обязанностей.

1. *Постоянно интересуйтесь, как проходит реализация данного проекта.* Если не будете проявлять никакого интереса, все расплывется по швам. Торговые агенты часто полагают, что есть дела поважнее.

2. *Избавьтесь от стремления все делать самостоятельно.* Особенно это касается молодых менеджеров, которые часто совершают ошибку, думая: „Если я хочу, чтобы что-то было хорошо сделано, то я должен это делать сам". Ваша работа состоит в том, чтобы поручать другим то, что им следует делать, и следить за выполнением, а не в том, чтобы делать это самому. Помните, что если что-то вообще стоит делать, то в первый раз это может выйти плохо. Будьте готовы принять возможные ошибки. Учтите, что если кто-нибудь что-то делает в первый раз, то не может сделать это в совершенстве. Позвольте вашим торговым агентам делать ошибки и извлекать из этого уроки.

3. Основой для разговора должны быть ожидаемые результаты и стандарт *эффективности*. Вы можете спросить торгового агента: „Как выглядят наши соглашения по реализации нашей задачи?". Говорите о реальных, письменно установленных расходах и ценах, а не о субъективном подходе.

4. *Будьте конкретны.* Ваше основное задание — помощь торговым агентам в реализации их заданий. Эффективное делегирование — ключ к успеху.

## Упражнения

1. Составьте список всех работающих у вас сотрудников и определите их РСП, принимая во внимание их настоящие задания.

Учитывайте главные и второстепенные задания.

Фамилия	Основные задания	Второстепенные задания	РСП основной	РСП второстепенный





Коммерция - занятие не из легких. Необходимые для этого навыки и психический настрой вызывают постоянное душевное напряжение. Задача менеджера состоит в совершенствовании этих навыков и создании таких условий, которые будут способствовать поддержанию необходимой мотивации и вовлечению агентов в работу.

Кроме того, вы должны помогать торговым агентам в определении стратегии и укреплении их позиции на рынке. Одна из составляющих этого задания - помощь в приобретении и углублении ими знаний о фирме, конкурентах и рынке.

## Задания

В этой главе мы рассмотрим следующие темы:

Как развить чувство корпоративной ответственности. Необходимость обладания сведениями о своем предприятии. Как провести анализ конкурирующей фирмы?

Чтобы добиться успеха в конкурентной борьбе за рынок, важно разработать соответствующую стратегию и уметь обосновать позицию фирмы на рынке. Вы знаете, что, как менеджер по продаже, вы реализуете свои цели при помощи работы других. Поэтому у ваших торговых агентов должно быть чувство ответственности за судьбу предприятия. Такие условия выполняют люди, которые работают в лучших фирмах. Только тогда, когда торговый агент почувствует себя хозяином фирмы, он будет работать для улучшения ее позиции на рынке. Создание в нем такого чувства требует от вас большой работы. Во-первых, торговые агенты должны обладать всей информацией о фирме, так как работник, связанным с фирмой, только тогда чувствует себя ее частью, когда действительно знает обо всем, что происходит в фирме. Они должны в совершенстве знать все о свойствах товара, который предлагают, ведь никто не может заняться продажей, победить в конкурентной борьбе, если не знает о товаре настолько, что, встав с постели глубокой ночью, мог бы все о нем рассказать.

Торговые агенты должны также хорошо знать продукцию конкурирующих предприятий, должны знать, кто их противник, чтобы быть способными к противодействию и добиваться успеха. У них должны быть уверенность в себе и чувство ответственности за порученные им задания, они должны быть внутренне вовлечены в то, что делают. А внутренняя вовлеченность напрямую зависит от приобретенных знаний о фирме.

Начнем с вашего места работы. Есть несколько основных фактов о вашей фирме, которые торговые агенты должны знать. Во-первых, ее история, условия, в которых она возникла, начало ее деятельности. Вы можете провести небольшой опрос работников и проверить, какие получите ответы. Подобный вопрос может рано или поздно задать какой-нибудь покупатель. Если торговый агент будет знать ответ, то может этим гордиться, а если нет, то окажется в затруднительной ситуации и будет иметь претензии, что ему никто об этом не рассказал. Какими были первые товары или услуги, предлагаемые фирмой? На каких рынках она начинала работу? Чем больше торговый агент знает о фирме, тем увереннее себя чувствует. Он должен также знать об успехах и неудачах, с которыми фирма столкнулась в начале своей деятельности, и какой опыт из этого был извлечен. Знание этих вещей дает работнику чувство, что он является частью чего-то большого. У сотрудников крупных фирм огромное чувство ответственности, поскольку много времени уделяется такого типа обучению.

Следующий вопрос — это существующее положение фирмы на рынке. Работники должны знать, какова сфера деятельности фирмы, насколько она удовлетворяет спрос, какие филиалы имеет, каких товаров продает меньше, а каких больше, в какой области достигла наибольших успехов. Необходимо также изучить структуру предприятия. Кто кому подчиняется? Кто занимает важнейшие посты? Чем занимается руководство и как сотрудничает между собой? Работники, безусловно, должны быть посвящены в планы фирмы. Ничто так не стимулирует мотивацию, как сознание, что принадлежат чему-то, что имеет будущее. С этим связана культура фирмы. Культура фирмы — это то, о чем мы уже говорили: образ, ценности, убеждения. На каких принципах стоит фирма? Какие ценности в ней культивируются? Во что верят? Кен Бланшар в своей книге „The Fortunate 500” утверждает, что фирмы, которые конкретно и ясно изложили в письменном виде систему исповедуемых ценностей и принципов, имеют гораздо более высокие результаты, чем фирмы, в которых это не практикуется. А как обстоят дела в вашей фирме? Смогли ли бы вы сразу ответить на вопрос, каковы ценности и убеждения, исповедуемые в вашей фирме? Или вам тоже нужно подумать? Вы знаете, что каждая фирма имеет свою систему приоритетов и принципов, но не каждый находит время, чтобы все это записать. Это существенно для того, чтобы ваши сотрудники многое знали о фирме.

Каковы задачи вашей фирмы? Чего пытается достичь? Каковы ее цели? В чем смысл ее деятельности? Зачем вообще существует? Если бы вы должны были отвечать перед судом на следующий вопрос: „Почему мы должны позволить вашей фирме дальше действовать на рынке?”, каковы были бы ваши аргументы в защиту фирмы? Это необходимо знать и вашим торговым агентам. Они должны в совершенстве владеть информацией о товарах и сферах услуг, которые предлагает фирма. Независимо от того, что продает

отдельный торговый агент, он должен знать все важнейшие товары фирмы, знать, какие лучше продаются, какие на втором месте по сбыту и т. д., должен знать величину торговых оборотов, чтобы ощущать себя частью большого предприятия.

Торговые агенты должны знать и определенные специальные сферы деятельности фирмы — такие, как основа и смысл стратегии ее деятельности. Иначе говоря, каково специальное применение предлагаемых товаров и услуг, для каких отраслей промышленности предназначены, для какого рынка, для каких клиентов? Чем отличается то, что предлагает ваша фирма, от предложений конкурентов? Чем предложения конкурентов лучше? На каком рынке фирма функционирует лучше и почему? где, в каком районе она имеет особое влияние и почему?

На чем специализируется фирма? На какие важнейшие группы покупателей работает? Каковы важнейшие группы товаров? Это ключевые стратегические вопросы, на которые каждый торговый агент должен знать ответ.

Следующий вопрос, в котором, безусловно, должны ориентироваться торговые агенты, — это выводы, извлеченные из анализа рынка. Прежде чем торговый агент придет на встречу с клиентом, он должен ответить на вопросы: кто его клиент? где находится его фирма? какое положение его фирма занимает в отрасли? каковы масштабы его предприятия? как и когда он покупает товар? каковы его финансовые возможности? в какой момент и в какое время года у него возникают особые потребности? какие потребности удовлетворяет предлагаемый товар? что клиент делал бы без этого товара? какое удовольствие и какую пользу извлечет клиент из этого товара? что склоняет клиента потратить деньги на этот товар? Ответы на эти вопросы позволяют вам оценить, следует ли направлять в это место торгового агента с предложением от вашей фирмы.

Теперь обсудим, как провести анализ предприятия конкурентов. Результат этого анализа важен для торговых агентов так же, как для солдата — план сражения. Торговые агенты должны знать, кто их противник, кто их конкурент и почему клиент у него покупает товар. Лучший способ для торговых агентов ознакомиться с рыночной ситуацией — это так называемая „матрица конкурента". Она заключается в том, что вы выписываете названия важнейших конкурирующих фирм, выписываете их сильные и слабые стороны, а рядом выписываете сильные и слабые стороны вашей фирмы. Таким образом, каждый может увидеть и сравнить, какое положение на рынке занимает ваша фирма по отношению к конкурентам. Ситуация, в которой клиент знает о конкурентах больше, чем торговый агент, для последнего крайне невыгодна. Итак, торговый агент должен обязательно знать все сильные и слабые стороны своего товара по сравнению с товаром конкурентов. Каков самый большой недостаток вашего товара? Эта информация подготовит вас к опровержению возможных упреков.

Чем ваш товар или услуга превосходит предложение конкурентов? Не в этом ли причина вашего нынешнего положения на рынке? Речь идет о тех сферах, в которых вы достигли решительного преимущества. В этих сферах вам и необходимо усилить продажу. Должны ли торговые агенты знать, как справиться с конкурентами? Какой аргументацией вы воспользуетесь, чтобы ответить на конкретные возражения? Во многих фирмах специально отработывают ответы на возражения по поводу свойств товара. Лучшие торговые агенты делятся опытом со своими младшими коллегами, как справиться с этой проблемой.

Еще один вопрос, касающийся стратегии и позиции, важных для усиления мотивации и чувства причастности к делам фирмы у торгового агента, — это сознание того, на какую помощь от фирмы он может рассчитывать. Куда ему обратиться, если у него возникнут проблемы или ему что-то нужно? Во-первых, торговые агенты должны знать работников других отделов, должны знать, кто им может дать информацию, если клиент или он сам хотят что-нибудь разузнать. Если хорошо знают, куда они могут обратиться, то увереннее себя чувствуют. Им должно быть известно, где можно найти буклеты, рекламные материалы, визитные карточки, бумагу и т. д.

Ваше важнейшее задание, касающееся функционирования группы, — это развитие в ней высокого чувства долга, ответственности, мотивации, компетенции, желания повысить доходы фирмы посредством информирования торговых агентов о делах фирмы.

В исследованиях, касающихся мотивации работников фирмы, на вопрос, какой фактор наиболее стимулирует к эффективной работе, чаще всего звучал ответ, что это интересное, требующее больших усилий дело, которому можно посвятить себя целиком. А это связано с компетентностью, с пониманием поставленных задач. Другой важный фактор, влияющий на мотивацию торговых агентов, — это постоянное оповещение их о том, что касается фирмы и рынка. Лучше, если вы дадите информации больше, чем меньше Фирмы, добившиеся успеха на рынке, — это те, где торговых агентов постоянно держали в "курсе событий". Лучше всего, если информация передается в письменной форме.

Но письменная информация не заменит непосредственных контактов. Ключ к эффективному общению с людьми — непосредственный контакт, таким способом вы даете им понять, что они являются частью группы. Беседа — ключ к мотивации сотрудников, поскольку тот, у кого нет шансов задавать вопросы и

получать ответы от руководства, чувствует, что не нужен фирме. Помните, что лучшие менеджеры постоянно оповещают своих подчиненных о том, что касается рынка, фирмы, состояния реализации задач группы. Лучшие менеджеры — это те, кто постоянно говорит работникам обо всех важных вещах. Следует понять, что условия определения стратегии и положения фирмы постоянно меняются — появляется новая информация, появляются новые товары и услуги, приобретается новый опыт, наступают изменения в сфере рекламы и т. д. Обо всем этом торговые агенты должны знать. Если вы будете постоянно заниматься обучением агентов и информировать их о том, что делается в фирме, то вам будет легче корректировать их действия, чтобы они могли соответствовать изменяющейся действительности. Лучшие менеджеры по продаже заботятся о том, чтобы их подчиненные знали обо всех изменениях. Благодаря этому у них работают сотрудники с наилучшей мотивацией, наиболее активные и наиболее преуспевающие.

## Упражнения

1. Что знают ваши торговые агенты по перечисленным вопросам? (Оцените их знания по десятибалльной шкале.) **Тема Оценка знаний**

### Фирма

История 1	2 3 4 5	6 8 1	7 9 0
-----------	---------	-------	-------

Товары и услуги 1	2 3 4 5	6 8 1	7 9 0
-------------------	---------	-------	-------

Организационная структура 1	2 3 4 5	6 8 1	7 9 0
-----------------------------	---------	-------	-------

Планы на будущее 1	2 3 4 5	6 8 1	7 9 0
--------------------	---------	-------	-------

Миссия 1	2 3 4 5	6 8 1	7 9 0
----------	---------	-------	-------

### Конкуренты

Кто является конкурентом? 1	2 3 4 5	6 8 1	7 9 0
-----------------------------	---------	-------	-------

Почему клиенты у них покупают? 1	2 3 4 5	6 8 1	7 9 0
----------------------------------	---------	-------	-------

Каковы их сильные стороны? 1	2 3 4 5	6 8 1	7 9 0
------------------------------	---------	-------	-------

Каковы их слабые стороны? 1	2 3 4 5	6 8 1	7 9 0
-----------------------------	---------	-------	-------

Как вам удастся продавать

ваш товар, несмотря

на конкуренцию? 1	2 3 4 5	6 8 1	7 9 0
-------------------	---------	-------	-------

### Рынок

Кто является лучшим клиентом? 1	2 3 4 5	6 8 1	7 9 0
---------------------------------	---------	-------	-------

Где находятся лучшие клиенты? 1	2 3 4 5	6 8 1	7 9 0
---------------------------------	---------	-------	-------

Как они покупают? 1	2 3 4 5	6 8 1 7 9 0
Почему они покупают? 1	2 3 4 5	6 8 1 7 9 0
Какая им от этого польза? 1	2 3 4 5	6 8 1 7 9 0

# 11. Обучение торговых агентов

## Содержание

Одна мудрая пословица гласит: „Так же долго, как делаешь то, что делаешь, будешь получать то, что получаешь". В мире реального бизнеса это выглядит еще более пессимистично. Вы будете получать то, что получаете, так долго, пока конкуренты не усовершенствуют свою тактику. Известно, что конкуренты постоянно работают над улучшением своего положения.

Обучение - единственный способ догнать конкурентов и по возможности победить. Высокая квалификация группы торговых агентов -главный инструмент в борьбе с конкуренцией, а возможно, по большому счету это единственное средство, имеющееся в вашем распоряжении.

## Задания

В этой главе мы рассмотрим следующие темы:

Различные виды обучения.

Этапы обучения.

Структура процесса обучения - базовая модель.

Ваша компетентность ежедневно подвергается испытаниям, поскольку именно от менеджера по продаже зависит контроль торговых оборотов. Чтобы достичь успеха, важно совершенствовать квалификацию торговых агентов. Вы уже знаете, что эффективная работа вашей группы существенно влияет на масштабы оборотов. Продажа тем и хороша, что все действия и их результаты могут быть и являются проверяемыми и контролируруемыми. Вы уже знаете, что качество работы/менеджера по продаже зависит от качества работы его торговых агентов. Здесь применяется так называемый „закон соответствия", это значит, что группа торговых агентов, которой вы руководите, является отражением вашей личности. Качество вашей работы и ваших торговых агентов — это „необходимый минимум" для вас и для вашей фирмы.

Еще мы знаем, что эффективность торговых агентов — это сумма мотивации и навыков, а навыки — это сумма способностей, опыта и тренинга, причем тренинг — это та составляющая, которую можно изменять и совершенствовать. Когда вы представляете себе какое-нибудь воинское соединение — морскую пехоту, например, или ВВС, у вас возникают ассоциации с прекрасной профессиональной подготовкой, которую они там приобретают.

В. Эдвард Дэмминг, называемый часто „отцом качества", сказал, что в отношении футбольной команды никто не скажет, что тренировки — это удовольствие, от которого можно отказаться. А директор центра обучения доказал, что каждый доллар, который фирма вкладывает в обучение, приносит 30 долларов дохода. Обучение, таким образом, является важным и полезным капиталовложением.

Если вы хотите все выше подниматься по служебной лестнице, создать себе хорошую репутацию у руководства, вы должны создать группу из преуспевающих людей. А ключ к этому — в обучении. Вы должны выделять средства и время на проведение обучения. Без соответствующего обучения вы никогда не достигнете хороших результатов. Футбольная команда, состоящая из лучших игроков, которую никто не

тренировал, терпела бы только поражения. Мы уже обсуждали тему набора сотрудников — как проводить собеседование, как выбрать лучших кандидатов, как мотивировать торговых агентов, что они должны знать о фирме и ее стратегии. Но все это ничем не поможет, если торговые агенты не будут постоянно проходить обучение.

Профессиональный тренинг — основа создания и сохранения группы, состоящей из эффективных торговых агентов. Никто без обучения не будет хорошо печатать на машинке, летать на самолете или управлять автомобилем. Существуют разные виды обучения и очень важно, какой из них вы выберете. Есть обучение в виде лекций, семинаров, с помощью видеокассет, тренинги с разделением на роли, есть книги на эту тему. В зависимости от индивидуальных потребностей иногда полезны одни, иногда другие.

У каждой из этих форм есть сильные и слабые стороны. Все виды тренинга можно разделить на три вида. Первый — тренинг, который приспособлен к вашим индивидуальным потребностям, другой — тренинг, который охватывает проблемы и потребности вашей фирмы, и третий — это тренинг, тема которого затрагивает определенные вопросы, усвоение которых может принести пользу. Во многих фирмах тратятся большие суммы денег на разработку тренингов первого вида. Недостатком этого вида обучения является то, что многое постоянно меняется — рынок, товар, конкуренты. Зато в ситуации, когда затронуты какие-то постоянные темы, такое обучение приносит много пользы. Другой вид тренинга — это общее, солидное представление различных технических приемов, показанных так, чтобы их можно было приспособить к потребностям данной фирмы. Третий вид тренинга очень полезен для обучения людей, которые впервые встречаются с этими вопросами.

Структура профессионального тренинга торговых агентов — это обучение предварительное, обучение продвинутое и обучение для самых лучших. Многие торговые агенты считают для себя не слишком престижным участие в обучении для начинающих. Но на самом деле, если человек начинает работу в новой фирме, он должен начать с заданий низшей ступени „Распределения по степени подготовленности“, пройти начальное обучение и только потом быть готовым к обучению высшего уровня. Поразительно, что 70% всех торговых агентов не проходит никаких курсов. В 70% американских фирм не проводится никаких тренингов, кроме так называемого трехэтапного тренинг-процесса. Я тоже прошел такой процесс в начале своей карьеры, а выглядело это так. Мне сказали: „Это твои визитки, это — рекламные проспекты“ — и провели до дверей. Другой раз дали мне проспекты и посоветовали прочитать несколько рекламных листов и снова проводили до дверей, говоря, чтобы я не занимался этим слишком долго. А как это выглядит в лучших фирмах? Я занимался обучением торговых агентов в ИВМ, где тренинг длится 18 месяцев, и только тогда торговому агенту позволяется пойти на первую встречу с клиентом. В ИВМ создана лучшая в мире группа торговых агентов. В заурядной фирме не обучают торговых агентов и 18 часов, не говоря уже о 18 месяцах. 95% всех торговых агентов, считая и самых лучших, требуют дальнейшего обучения с целью совершенствования. Как установить, должна ли ваша группа пройти дополнительное обучение? На основании чего вы можете утверждать, что вам необходимо пройти обучение? Просто подсчитайте, получаете ли вы такие доходы, какие запланировали. Правило гласит: если хочешь больше зарабатывать, то должен постоянно совершенствовать свои способности. Если хотите, чтобы ваши торговые агенты больше продавали, помните, что их результаты не могут быть лучше, если они сами не станут лучше. Обучение торговых агентов должно быть постоянным, их компетентность должна быть проверяемой. В идеальной ситуации обучение должно происходить ежедневно. В некоторых фирмах, с которыми я сотрудничаю, обучение происходит по понедельникам, средам и пятницам. В некоторых лучших фирмах, которые победили всех конкурентов и даже в трудных рыночных условиях добились от 200 до 400% роста торговых оборотов, обучение торговых агентов проводится ежедневно утром от 30 до 60 минут, перед их выходом к клиентам. Благодаря этой практике они достигают фантастических результатов. Это можно сравнить с ежедневными тренировками в зале атлетической гимнастики, в результате которых через некоторое время ваше самочувствие и ваш внешний вид намного лучше, чем у других людей.

Теперь перейдем к планированию курсов. Задайте себе вопрос: что должны делать ваши люди, чтобы добиться успеха? Какие обязательные условия должны выполнить? Каким должен быть их „необходимый минимум“, чтобы победить конкурентов и приобрести новые коммерческие возможности? Каждый тренинг торговых агентов опирается на так называемую начальную модель. Начальная модель учитывает семь следующих этапов процесса продажи.

1. *Основа — работа с клиентами.* Торговые агенты должны искать новых клиентов. Должны ли это быть большие или малые контракты? Долговременные или краткосрочные коммерческие предприятия? Эти вещи вы должны обсудить с торговыми агентами.
2. *Завоевывать симпатию и доверие.* Тот, кому вы несимпатичен, не захочет иметь с вами дела. Поэтому торговый агент должен вызывать симпатию у других. Этого можно достичь, умело задавая вопросы, обладая симпатичной внешностью и интересными личными качествами.
3. *Разузнавать о потребностях и проблемах клиентов.* Каждый клиент покупает потому, что хочет решить какую-то проблему или удовлетворить какую-то потребность. В этом деле необходимо задавать нужные

вопросы. Чем более конкретные вопросы вы будете задавать, тем быстрее обнаружите, какие потребности клиента вы можете удовлетворить.

4. *Представлять эффективное решение проблем клиентов* Вы должны убедить клиента, что вы и ваша фирма в состоянии удовлетворить его потребности и что вы сделаете это лучше, чем другие.

5. *Умение справиться с конкурентами.* Все, что вы продаете, предлагают и конкуренты. Речь идет об умении отвечать на возражения и рассеивать подозрения. Как вы сможете преодолеть препятствия, которые удерживают клиента от покупки вашего товара?

6. *Подтверждение, заключение, договор.*

7. *Рекомендации и дополнительная продажа.*

Эти семь элементов появляются во время всех продаж, и от того, как вы с ними справляетесь, зависит ваш успех или неудача. Они возникают во время каждого процесса продажи и тесно связаны с условиями рынка. Если у вас работают хорошие торговые агенты, то они справятся с каждым из перечисленных элементов, но если торговые агенты слабые, то часто не справляются с одним или несколькими.

Следующий вопрос: как выявить недостатки в работе торговых агентов? У вас есть два или три способа, как это сделать. Вы можете спросить клиента, как вел себя торговый агент, или можете спросить торгового агента, поскольку часто они сами знают о своих недостатках, или можете пойти с агентом по продаже к клиенту и молча понаблюдать за его поведением. Таким образом вы узнаете, что ваши люди делают хорошо, а что нет.

Следующий вопрос: каковы недостатки предлагаемых вами товаров или услуг? Как конкуренты способствуют ослаблению вашего влияния на рынке? Каково преимущество ваших товаров или услуг по сравнению с предложением конкурентов, как вы можете это максимально использовать?

Еще один метод тренировки — „On-the-Job-Training" (обучение в процессе работы). Это, во-первых, приобретение практического опыта. Торговые агенты встречаются и ведут переговоры с клиентами, а посредством повторения определенных действий приобретают навыки работы, но также и негативный опыт, который, не будучи скорректированным в дополнительном тренинге, позже может создать трудности. Во-вторых, усвоение на практике новых технических приемов. Если вы предлагаете торговым агентам применение новых приемов в переговорах с клиентами, попросите их, чтобы во время каждой встречи велись записи. Можно сказать, что это приобретение боевого опыта на фронте.

Менеджер по продаже также может внести важный вклад в обучение. Ниже мы обсудим это подробнее, а сейчас я расскажу только о двух его аспектах. Первый — это наблюдение. Чтобы усовершенствовать способности торгового агента, вы должны иногда ходить с ним на встречи с клиентами, наблюдать за ним во время работы, делать записи, а затем вместе с ним анализировать ваши наблюдения. Второй — вы должны, дав указание, убедиться, использует ли торговый агент ваши советы и рекомендации. Эффективна также такая форма тренинга, как работа над собственным развитием. Это одна из лучших возможностей постоянного и постепенного развития торгового агента. Я продал несколько тысяч программ такого типа торговым агентам, которые благодаря тренингу удвоили и утроили свои торговые обороты. Существуют три возможности проведения таких тренингов.

1. *Книги.* Дайте торговым агентам раз в месяц прочитать книгу, затем предложите написать по ней реферат. Вы заметите, что если продуманно выбирать соответствующие темы и ваши люди будут регулярно о них читать, это улучшит достигаемые результаты.

2. *Аудиокассеты* Кассеты приобрели славу наиболее распространенного способа обучения. Ведь мы проводим в автомобиле от 500 до 1000 часов ежегодно. Торговые агенты во время поездки на встречу с клиентом могут слушать кассеты. И это влияет на улучшение результатов их работы. Ваша задача — выбрать нужные кассеты, ознакомиться с ними и позаботиться о том, чтобы ваши торговые агенты их прослушали и усвоили.

3. *Открытые семинары.* На таких семинарах ваши люди могут встретиться с торговыми агентами из других фирм, могут познакомиться с новыми идеями, новыми мотивациями, научиться чему-нибудь новому. Рекомендуйте своим людям, чтобы как можно чаще принимали участие в таких семинарах. Иногда внедрение одной новой идеи может вызвать огромные перемены.

В заключение я хочу коснуться темы бесед с торговыми агентами в фирме. Ниже дам несколько советов относительно этих бесед.

1. *Беседы с торговыми агентами должны проводиться исключительно для них.* Торговые агенты должны сами устанавливать порядок встречи.

2. Во время таких бесед должны обсуждаться проблемы торговых агентов. Для них это хорошая возможность высказать те проблемы, с которыми они столкнулись во время работы, и найти решение вместе с теми, кто столкнулся с подобными проблемами.

3. Приглашайте торговых агентов к чтению рефератов. Вместо того чтобы указывать сверху, что делать сотрудникам, пусть они сами представят своим коллегам, как они решают различные проблемы.

4. Во время регулярных встреч с торговыми агентами проводите *дополнительные курсы и семинары*. Представьте новые идеи.

Проводите тренинги, имея перед собой ясно очерченную цель, думайте о конкретных заданиях и способе оценки их исполнения. Не пытайтесь убедить торговых агентов изменять мир, но ищите, где они могут повысить свою квалификацию, учите их этому и тщательно проверяйте, каких успехов они добились. Ключ к успеху — постоянное обучение. Если хотите, чтобы торговые агенты создали прекрасную группу, вы должны постоянно обучать их. Только так вы можете создать группу торговых агентов мирового класса. Определите потребности обучения и найдите способ для их удовлетворения, постоянно проводите тренинги, пока достигнутые торговые обороты не превысят планируемую сумму.

Упражнения
1. Какие недостатки вы заметили у отдельных торговых агентов? <b>Фамилия</b> <b>Необходимое обучение</b>
а.
и
R
а-
й
R.
я.
fi
R
а.
fi
R

2. Составьте календарь постоянного обучения. а. Просмотрите еще раз базовую модель (оцените от 1 до 5). б. Установите темы. в. Как они будут представлены?

г. Запишите в календарь обучения предусмотренные занятия по тренингу. Не забудьте вписать дату и время постоянных занятий.

## 12. Команда победителей

## Содержание

Мы уже говорили о том, как подбирать нужных работников и воспитывать из них лучших торговых агентов. Теперь займемся тем, как из людей с разными характерами создать единую команду. Помните, что сами вы ничего не делаете, ваши цели реализуют торговые агенты. Гармоничное сотрудничество в группе значительно влияет на эффективность работы, а лучшие результаты торговых агентов имеют прямое отношение к вашему успеху.

## Задания

В этой главе мы рассмотрим следующие темы:

Шесть ключевых качеств команды победителей. Базовые потребности членов группы. Модель эффективности „ИР“. Как мотивировать группу? Как создавать культуру группы?

Задача менеджера по продаже состоит не только в вербовке торговых агентов, руководстве ими, мотивировании их, но и в создании из людей с разными характерами сплоченной команды победителей. После того как был сделан анализ качеств, характеризующих спортивные команды, достигшие победы, были установлены шесть их ключевых качеств. Эти качества присутствуют во всех командах, добившихся успеха. Вы уже знаете, что, если хотите добиться успеха, вы должны проанализировать то, что делают удачливые люди, и следовать им во всем.

1. Важнейшими для успеха команды победителей являются постоянная *тренировка и грамотное руководство*. Должно быть однозначно решено, кто является лидером и кто руководит. Ваши отношения с людьми должны опираться на разумное стремление к общему согласию, должны быть теплыми и добросердечными, но вы всегда должны быть лидером. Многие менеджеры, которые выплачивают своим торговым агентам их вознаграждение, считают, что больше от них требовать нечего. Но это неправда. В действительности торговые агенты работают лучше, когда они знают, что менеджер дает им указания. Осознайте тот факт, что вы являетесь представителем управления. Вы не работаете непосредственно на рынке. Ваша задача — дать задания другим.
2. Вторым признаком команды победителей является *воля к победе*. Лучшие команды выходят на поле не для того, чтобы сыграть хороший матч, а для того, чтобы выиграть. С самого начала игры борются за победу. Ваша команда должна отличаться в какой-то определенной сфере, достичь в ней максимальной эффективности, превзойти все свои прошлые достижения и успешно реализовывать все поставленные задачи и, имея высокие показатели торговых оборотов, приобретать как можно больше новых возможностей для коммерции. Ваша задача — обозначить цель, определить стратегию, вызвать предвкушение победы у команды своих торговых агентов.
3. Лучшие группы характеризует *открытость и искренность общения*. Как этого достичь? Ваша задача — предоставить торговым агентам возможность общения как „сверху вниз“, так и „снизу вверх“. Снимите барьеры, затрудняющие общение. Будьте открыты и побуждайте к этому других. Фирмы, в которых много времени отводится на открытые дискуссии, когда торговые агенты могут прямо выразить свое мнение, достигают лучших результатов в своем деле. Открытое общение ликвидирует недоговоренности и наговоры, рассеивает подозрения и сплетни. Поощряйте у своих работников стремление на месте решать возникающие проблемы и сами поступайте так, чтобы никто не заканчивал день, не выполнив всех дел.
4. Следующий пункт — это *особое внимание к повышению профессиональной квалификации членов группы*. Вы должны приложить все усилия, чтобы группа работала слаженно, как одно целое, но в то же время вы должны заботиться и об индивидуальном развитии каждого торгового агента. Составьте точный индивидуальный план тренингов, касающихся как личного, так и профессионального развития каждого торгового агента. Спрашивайте торговых агентов, где они хотят быть через год, два, три, четыре года, сколько они тогда хотят зарабатывать и какую квалификацию иметь, чтобы этого достичь. Ваша задача — помочь им овладеть соответствующими методами и навыками, которые помогут им достичь поставленных целей.
5. Пятое свойство команды победителей — это *соответствующее разделение ролей*. Иначе говоря, разделение заданий в соответствии с личными качествами отдельных торговых агентов таким образом, чтобы каждый как можно лучше использовал свои достоинства и эффективнее участвовал в работе всей группы. Если кто-то не готов к реализации какого-нибудь задания, замените его, как и в спортивной команде игроки занимают определенные места согласно их возможностям.
6. Следующее свойство — это упор на *стратегический план действия*. Имеется в виду план действия для отдельных торговых агентов и для группы в целом. Рекомендуется выделить соответствующее количество времени на обсуждение командной и индивидуальной стратегии. Обращайте при этом внимание на два существенных вопроса. Во-первых, ясно определите цели и задачи, чтобы торговые агенты знали, каково их положение в команде. Во-вторых, тщательно и подробно сформулируйте планы действий, чтобы каждый



знал, как реализовать порученные задания. Если хотите создать команду победителей, вы должны однозначно взять на себя роль лидера, сделать так, чтобы каждый торговый агент стремился к победе, желал принадлежать лучшей в мире команде, чтобы в группе было открытое и искреннее общение, чтобы ни одного вопроса не оставалось без ответа. Вы должны сделать акцент на личное и профессиональное развитие торговых агентов, ибо это и есть источник мотивации. Вам необходимо менять задание, если кто-то неважно с ним справляется, но вы должны принимать во внимание реализацию своих планов и целей.

Создавая группу, помните о двух основных потребностях ее членов. Первая — это потребность исключительности. Каждый член группы должен быть оценен индивидуально и вознагражден за приложенные усилия. Если кто-то считает, что работает больше других и не получает за это соответствующего вознаграждения, следствием этого будет падение мотивации. Другая потребность — потребность принадлежности. Она занимает значительное место в „пирамиде потребностей Маслоу“. В профессиональном свете — это потребность принадлежности какой-нибудь группе. Людям нужно понимать смысл того, что они делают, а это дает им чувство принадлежности к чему-то большему.

Поэтому работники должны знать, как возникла фирма, каким было ее прошлое и каким будет ее будущее. Чувство принадлежности способствует тому, что они вовлечены в дела, увереннее себя чувствуют, более эффективны, достигают больших торговых оборотов, а все это усиливает ваш статус.

Теперь перейдем к обсуждению модели эффективности „НР“. Фирма „Hewlett Packard“ вложила много миллионов долларов в исследования над своими лучшими менеджерами, работающими во всем мире. Результаты показали, что важнее всего ясное определение целей. Каждый работник знает, чего вся группа как единое целое пытается достичь, знает, каковы прошлые достижения группы и каковы прогнозы на будущее. Причем оказалось, что у всех работников взгляды совпадают именно по тем вопросам, которые были сформулированы во время дискуссии. Поэтому фундаментальными приоритетами фирмы должны быть гармоничное сотрудничество, стремление к лучшему, открытость в контактах и т. п. Если искренность, взаимопонимание, такт и хорошее настроение вы считаете базовыми принципами сотрудничества в коллективе и с этим согласны все работающие, у вас будет основа для гармоничных отношений.

Основа для создания команды победителей — общие планы, на обсуждение которых требуется много времени. Мы уже говорили о тесной связи между дискуссией с торговыми агентами и ростом их мотивации, вовлеченностью, готовностью к работе с самоотдачей, чтобы реализовать эти планы. Планы нужно обсудить со всей группой и отдельно с каждым агентом, пока не будет достигнуто согласия и не будет установлено, что каждый внесет со своей стороны в реализацию идей наилучшим образом.

Дискуссию всегда ведет менеджер по продаже. Затем он готов стать во главе группы, пойти на встречу с клиентом и взять на себя ответственность. Он должен обладать решимостью работать дольше и напряженнее, чтобы дать пример другим.

Другое качество лучших торговых агентов — постоянная оценка своих достижений, постоянная проверка своей эффективности.

Теперь обсудим вопрос мотивации группы. У группы должны быть основания для мотивации. Как мотивировать торговых агентов в группе? Укажите конкретно, каких объемов торговых оборотов вы ждете от каждого торгового агента и от группы в целом. Вы должны разработать систему вознаграждений и для группы в целом и для каждого торгового агента индивидуально. Ваша задача — научить людей мыслить в группе и внушить им, что они будут вознаграждены за вклад в достижения всей группы.

Важно постоянно информировать сотрудников в том, что делается в фирме, какие изменения происходят, каковы планы. Работники любят, когда их допускают к тайнам фирмы. Если вы будете их по ходу информировать о ситуации, особенно касающейся общих задач группы, они будут интенсивнее трудиться. Регулярно отмечайте достижения всей группы. Помните, то, на что вы часто обращаете внимание, что для вас важно, станет важным и для ваших людей, а это будет способствовать их эффективной работе.

Поддерживайте групповую активность. В лучших фирмах существуют постоянные групповые занятия. Их цель — сблизить людей. Не удастся создать сплоченной команды, если между ее членами не будет близких контактов. В лучших фирмах, где я работал, работников вместе направляли не только на открытые семинары и курсы, но и организовывали для них совместные застолья. Поощряйте их и к здоровой товарищеской конкуренции, например во время отдыха. На эффективное функционирование группы влияет степень чувства принадлежности ее членов. Поэтому иногда позволяйте им вместе с клиентами работать над какими-нибудь проектами, это их приблизит друг к другу.

О работниках из своей группы всегда говорите хорошо. Знаете ли вы, каковы бывают последствия? То, что вы скажете, всегда дойдет до того, о ком вы говорите. Говорите при каждом удобном случае, как хорошо работает этот человек, как он трудолюбив, как ценен для фирмы. Тогда те, кто это слышит, захотят, чтобы о них тоже так говорили. Обсуждайте с работниками общие цели, так у них будет стимул для лучшей работы. Чем больше вы будете говорить об общих целях, тем больше работники будут чувствовать себя обязанными их достичь. Обсуждайте результаты всей группы. Всегда, когда группа чего-нибудь добьется, когда

несколько лиц вместе помогли подписать контракт с клиентом или уменьшить расходы, объявляйте это во всеуслышание.

Будьте открыты к предложениям других. Это очень важно. Попробуйте это сделать так, как делаем мы в нашей фирме. Спрашивайте каждого в фирме: „Что мы должны сделать, чтобы наша фирма была лучше всех?“. Или скажите: „Это была бы фирма суперлюкс, если бы...“ и попросите закончить предложение. Дайте сотрудникам шанс представить собственное видение прекрасной фирмы.

Также немаловажен тот опыт, который накапливается на данном предприятии за всю его историю. Поощряйте людей к участию в беседах на тему стратегии всей группы. Чем большее участие они будут принимать в формулировании общей стратегии, тем больше почувствуют себя связанными с фирмой. Будьте открыты к предложениям сотрудников. Ничего не связывает с фирмой больше, чем сознание работников, что их руководители готовы пойти на предложенные ими перемены. Если хотите оказывать влияние на людей, руководствуйтесь правилом: я готов к каждому изменению, если эти предложения имеют смысл. Введение перемен, предложенных работниками, поднимает трудовой дух и культуру коллектива. Рассказывайте и об истории успехов, которых добивался коллектив. Когда вы рассказываете сотрудникам об успехах команды, о том, как вы вместе преодолевали препятствия, каждый захочет это повторить.

Все перечисленные вопросы требуют тяжелой каждодневной работы, но наградой будут успехи, которые превзойдут все ожидания.

### Упражнения

1. Каких успехов в работе хотят достичь члены вашей группы? Каковы будут их вознаграждения в случае успеха?
2. Проанализируйте настоящие задания каждого из торговых агентов. Соответствуют ли эти задания самым лучшим способностям каждого из них?

#### **Фамилия Существующие Идеальные задания задания**

3. Имеет ли каждый торговый агент собственный план расширения рынка сбыта на своей территории?

#### **Фамилия Базовая стратегия**

4. Имеют ли члены коллектива одни и те же ценности? Какие? Если нет, составьте список общих ценностей и приоритетов.
5. Какова история коллектива? О каких забавных, интересных вещах, о каких успехах можно вспомнить во время написания такой истории?

## 13. Управление территорией продажи

### Содержание

Вы уже набрали торговых агентов, определили главные цели и задачи. Вы создали основу своей группы. Теперь вы должны так спланировать и распределить задания между торговыми агентами, чтобы использовать лучшие индивидуальные качества каждого из них.

Торговые агенты неодинаковы. Способности и талант, которые одному позволяют достичь успеха, не всегда имеются у других. Ваша задача как менеджера по продаже расставить соответствующих людей на соответствующие места.

А это касается разделения региона, на котором вы работаете, и перераспределения работников.

### Задания

В этой главе мы рассмотрим следующие темы:

Два метода раздела территории продажи. Разные виды визитов к клиентам. Как провести анализ регионального рынка? Как максимально контролировать рынок сбыта?

Как должен выглядеть отчет о проведенных визитах к клиентам?

Семь основных правил управления территорией продажи.

Как менеджер, вы должны взять на себя личную ответственность за подотчетную вам территорию. Рассматривайте ее как собственный магазин, как если бы она вам принадлежала. Интересуйтесь всем, что делается в том районе. Дело в том, что если что-нибудь происходит на какой-нибудь части вашей территории продажи, это влияет на всю территорию целиком.

Что является вашей сверхзадачей? Фирма доверила вам управление региональным рынком, чтобы повысить свои доходы. Ваша главная задача — добиться максимальных торговых оборотов и максимально увеличить их сальдо. Иногда и с меньшими оборотами вы можете достичь большей прибыли, а для вашей фирмы важнее всего доход нетто. Следующее задание — расширение рынка сбыта. Это значит, что каждый год, по мере совершенствования вашей квалификации и ваших работников, вы будете контролировать все большую часть рынка. Вы должны также максимально использовать те возможности, которые может дать ваш регион. Говорят, что „незаурядные люди никогда не равняются на других, а только на собственные возможности". Поскольку каждая часть территории продажи является составляющей частью целого, вы делите весь регион на число работающих торговых агентов. Секрет успеха в том, чтобы разделить задания на составляющие элементы и извлечь из каждого как можно больший эффект.

Ваша задача состоит в том, чтобы помочь каждому торговому агенту в поисках новых коммерческих возможностей, которые стали бы одним из решающих факторов успеха. Это определяет уровень вашей эффективности и способности достичь наибольших оборотов в каждой части подчиненной вам территории.

На этом вы и основываете свой успех.

Меры эффективности работы торговых агентов — „ROTI" и „ROE". „ROTI" - „Return on Time Invested" (полезное затраченное время — ПЗВ) и „ROE" — „Return on Energy" (полезная затраченная энергия — ПЗЭ). Известно, что одна из причин неудач торговых агентов — неправильная организация времени.

Другая причина — плохое разделение региона на участки. От вас зависит обучение и мотивация торговых агентов, определение стратегии их действий, помощь в расширении рынка сбыта и в максимальном использовании имеющихся возможностей. Благодаря этому вы получите максимальные прибыли по всей территории, на которой вы руководите.

Есть два способа разделения территории продажи. Первый способ — „горизонтальный раздел". Это еще называется географическим разделением. Он может включать меньшую или большую часть рынка сбыта, но обязательно имеет четкие границы. Каким образом можно контролировать рынок, разделенный по горизонтали? Есть три возможности:

1. Можно применить так называемую „модель квадратов". Если вы работаете на территории города или городского района, то делите территорию на четыре квадрата и посылаете торгового агента работать день или полдня на этом квадрате. Преуспевающие торговые агенты чаще всего придерживаются географического разделения и работают только в определенных районах.

2. Второй метод — это метод „листа клевера". Согласно этому методу, у вас должно быть центральное бюро, и вы занимаетесь группой клиентов, находящихся на некотором расстоянии. Торговые агенты проделывают путь, похожий по форме на лист клевера и возвращаются на центральную базу в конце дня или в конце недели. Центральное бюро — как центр листа клевера.

3. Третий метод — это „кольцевая модель". На практике бывает так, что торговый агент, следуя из пункта А в пункт В, может значительно увеличить эффективность своей работы, задерживаясь по дороге в поисках новых потенциальных клиентов. Затем он следует из пункта В в С и из С в D, а из пункта D он может снова вернуться в пункт А. Так действует „кольцевая модель"

Второй способ — „вертикальный". Имеется в виду разделение по специализированным отраслям. Например, на вертикально разделенной территории торговый агент посещает только адвокатские конторы или только фирмы, применяющие высокие технологии. В этом случае территория разделена по отраслям. В одной части вертикально разделенной территории может работать больше одного торгового агента, поскольку каждый будет заниматься тем, в чем специализируется.

Выделяют два вида встреч с клиентами. Важнее всего контакты с крупными клиентами, с которыми подписываются контракты на сумму более 50 000 долларов. Чем выше стоимость контракта, тем больше внимания следует обратить на эффективность переговоров торгового агента с клиентом. Таких потенциальных клиентов мало, поэтому каждая встреча должна быть тщательно подготовлена, чтобы быть в высшей степени эффективной.

Вторая разновидность деловых встреч — это визиты к мелким покупателям, которых всегда бывает больше. В этом случае следует положить акцент на количество встреч и на эффективность их проведения. Задание состоит в том, чтобы за как можно более короткий срок посетить наибольшее количество клиентов и таким способом расширить рынок сбыта.

Это даст три способа анализа контролируемых вами рынков Во-первых, вы должны дать торговым агентам указание разделить существующих клиентов на группы А, В и С. Помните правило „80/20“? 20% клиентов дают 80% оборотов, где 20% — клиенты групп В и С. На этом основании поделите клиентов на группы А, В и С. В группу А зачислите клиентов согласно состоянию их банковских счетов на сегодняшний день, в группу В — тех, кто может принести прибыль завтра, а группу С оставьте для использования в том случае, если возникнет необходимость максимального повышения доходов. Если потенциальный клиент находится на расстоянии 50 километров и ему нужно уделить слишком много времени, он привлекает меньше, чем клиент с небольшим потенциалом, но который находится намного ближе.

Второй способ анализа рынка — установление количества потенциальных клиентов.

Исследования рынка вы можете проводить, например, просматривая „желтые страницы“ в телефонной книге. В этом случае вы также делите клиентов на категории А, В и С. Ваше ближайшее будущее зависит не только от старых, но и от новых клиентов. Классифицируя клиентов, вы должны принимать во внимание их возможности и требования, а также то, какая польза может быть вашему торговому агенту от этой встречи. Может оказаться, что вы должны будете тотчас пересмотреть свои шансы. Примите во внимание то, что клиент уже где-нибудь покупает этот товар, в таком случае какова вероятность, что купит и у вас? Есть ли шанс, что вы что-нибудь ему продадите, принимая во внимание существование конкурентов? Следующий вопрос: к какой группе — А, В, или С принадлежит клиент? Учитывайте при этом коэффициент вероятности, и вы сможете приблизительно определить масштабы торговых оборотов на вашей территории. Посоветуйте и своим сотрудникам такой метод подсчета как основу действия на их территории.

Большое значение для контроля рынка имеет географическое положение ваших существующих и будущих клиентов. Необходима такая организация времени, чтобы провести больше времени с клиентами, получившими более высокую оценку при классификации. И это будет основой для составления плана действий. Мы подошли к вопросу контроля рынка. Ключ к этому вопросу — минимизация потерь времени. Средний торговый агент эффективно использует для работы только 20% своего времени. Каждый торговый агент ежедневно проводит полтора часа в беседах с потенциальными клиентами. Если вам только удастся довести дело до того, чтобы он делал это по три часа ежедневно, вы удвоите ваши обороты, повысите эффективность работы, а тем самым заработки. Если вы хотите повысить ПЗВ, спрашивайте ваших сотрудников, эффективно ли они используют время. Повлияйте на них, чтобы они сократили время визитов к клиентам. Краткие визиты — основа того, чтобы посетить как можно больше клиентов за возможно более короткий срок. Многие торговые агенты планируют одну встречу на время до обеда, другую — после обеда, а остальное время тратят на хождение по улицам и считают, что это и есть работа.

Подробно планируйте, как вы будете контролировать рынок сбыта на вашей территории. Мы уже отмечали, что основой успеха менеджера по продаже является расчет. То же касается и хорошего торгового агента. О визите следует договариваться по телефону, а не являться без предупреждения. Следует поддерживать телефонные контакты с клиентами групп В и С и заботиться о качестве этих контактов.

Последнее правило эффективного менеджмента на подчиненной вам территории — наблюдение за тем, чтобы торговые агенты придерживались принятой вами стратегии. После принятия на работу нового торгового агента перед вами встает трудная и важная задача его переквалификации. Если вы работаете с профессионалами, которые хорошо организованы и точно знают, что делать, не нужно регулярно требовать от них отчетов. Но новые сотрудники, безусловно, должны это делать, пока не приучатся правильно распоряжаться временем. В отчете должно содержаться следующее:

1. *Количество переговоров с клиентами.* Учитываются как телефонные, так и личные контакты.
2. *Количество случаев контакта с ответственным лицом.* Сколько раз удалось поговорить с таким лицом и условиться о времени встречи.
3. *Количество условленных встреч.* На какое количество встреч данный торговый агент в состоянии условиться?
4. *Количество бесед и презентаций,* непосредственно касающихся продажи. Убедитесь, что это будут цифры 1, 2, 3, 4 и т. д. Не нужно для этого никаких сложных компьютерных программ. Должно быть только количество бесед и презентаций.
5. *Количество повторных бесед* с теми же потенциальными клиентами и их результат. Другими словами, что дали вам эти переговоры, сколько подписано контрактов, сколько проведено презентаций, сколько заказов получено и т. д.

6 *Количество подписанных договоров о продаже.*

7. Какова средняя суммарная стоимость заключенных договоров о продаже?

Средняя стоимость заключенных контрактов даст вам высокий показатель ПЗВ. Таким образом, вы можете подсчитать, какова средняя стоимость одного визита, что приносит одна беседа с ответственным лицом. Это выглядит как перевернутая воронка: покупательная способность денег будет выше, чем ниже мы будем опускаться. Когда среднюю цену контракта вы поделите на количество проведенных бесед, вы получите очень высокий показатель ПЗВ. Торговый агент отвечает за свою часть территории, а вы должны помочь ему организовать время и анализировать рынок, чтобы он мог получить наибольшую прибыль за определенное количество времени. Таким образом, возрастут и ваши доходы. Ниже перечислены семь основных принципов, которыми должен руководствоваться менеджер по продаже при работе на доверенных ему территориях.

1. Требуйте еженедельных отчетов, по почте или факсом. Просматривайте их сразу, чтобы быть в курсе того, чем занимается ваш торговый агент. Сравнивайте с результатами других торговых агентов, чтобы быть в курсе их возможностей.
2. Требуйте от торговых агентов эффективного распоряжения своим временем. Задавайте вопросы по известному уже методу распределения обязанностей посредством вопросов и предложений. Спрашивайте, как они могли бы лучше использовать свое время. Сам факт, что вы будете обращать на это внимание, существенно улучшит использование времени вашими торговыми агентами.
3. Помните о правиле „80/20“. 80% торговых оборотов дают 20% клиентов, 80% новых контрактов заключается с 20% потенциальных клиентов. Помните и руководствуйтесь этим в работе.
4. Если видите, что у торгового агента неважно идут дела, немедленно реагируйте. Если ничего не предпримете, не станете обсуждать эту тему, он будет уверен, что не нужен вам.
5. Если появятся проблемы, решайте их немедленно. Чем быстрее вы отреагируете на пренебрежение агентом своими обязанностями, тем быстрее он вернется на верный путь.
6. Помните: помогая своим торговым агентам, вы помогаете себе. Проводите обучение с целью повышения их квалификации.
7. Не забывайте о том, что ключом к успеху менеджера по продаже является успех его торговых агентов. Удача ваших предприятий прямо пропорциональна помощи, которую вы оказываете торговым агентам в достижении их целей.

## Упражнения

1. Как вы можете помочь торговым агентам в горизонтально разделенном районе повысить показатели ПЗВ и ПЗЭ? Перечислите как минимум три способа.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

2. Можете ли вы разделить территорию продажи таким образом, чтобы можно было одновременно применять зависимости „качество/эффективность" и „количество/четкость"?

3. Произведите анализ территории продажи согласно приведенной ниже схеме.

Территория	Тип горизонтальный или вертикальный	Вид продажи	Процентный контроль рынка	Соответствующий торговый агент (да/нет)	Следующие действия


# 14. Контроль

## Содержание

В этой главе мы займемся смыслом прямого контроля и пользы, которую он несет. Как менеджер по продаже, вы не можете действовать, не используя данный процесс.

Благодаря прямому контролю, вы держите руку на пульсе всех действий ваших агентов, становитесь ближе и к торговым агентам и к клиентам. Вы можете быть примером для подражания для торговых агентов и представителем фирмы для клиентов. Это создает возможность осуществления контроля за реализацией ваших планов.

## Задания

В этой главе мы рассмотрим следующие темы:

Условия прямого контроля.

Польза от прямого контроля.

Процесс прямого контроля.

Подготовка к визиту к клиенту.

Ключевые роли при осуществлении контроля.

Одна из семи основных задач менеджера по продаже — контроль за сотрудниками, которых вы с таким трудом приняли на работу. Все они прекрасно подготовлены, их цели ясно сформулированы, планы составлены.

Вернемся к предыдущим рассуждениям и повторим несколько правил, которые тесно связаны с вопросом контроля за процессом продажи. Во-первых, вы должны контролировать то, что поручили выполнять другим. Вы уже много раз это слышали, но это очень важно, вы не можете надеяться, что работник будет выполнять ваши поручения, если не будет знать, что вы его контролируете. Многие наши проблемы происходят от расхождения во взглядах или недоразумений, поскольку мы не заботимся о том, чтобы обратить внимание на мнения сотрудников.

Мы уже рассматривали различные формы менеджмента. Одна из них — управление посредством обучения, когда вы передаете свой опыт. Тренинг посредством прямого контроля дает лучшие результаты. Если вы начинаете с кем-то работать, то позаботьтесь и о том, чтобы в будущем он также добивался успехов и пользовался тем, чему вы его обучите. Результаты многочисленных исследований показывают, что сотрудники, которые начинают работу под непосредственным контролем, даже имея десятилетний стаж работы, работают лучше других. Новому работнику дайте в помощь опытного торгового агента — он будет служить ему примером. Цель — укрепление веры в себя. Новый торговый агент должен увидеть, что достижение успеха возможно.

Другая цель — это приобретение навыков. Единственный способ приобретения навыков в любом деле — это практическое усвоение технических приемов. Таким образом, вы даете сотрудникам солидную базу для приобретения опыта.

Прямой контроль требует от вас выполнения определенных условий, о чем всегда нужно помнить

1. *Будьте лидером и представителем своей фирмы* Представляйте свою фирму всегда в самом лучшем свете, положительно отзывайтесь о ее продукции, клиентах, сотрудниках. Говорите о ней так, если бы она была самым лучшим предприятием в мире.

2. *Возьмите на себя роль консультанта.* Вы не надсмотрщик, но помощник торгового агента. Вы помогаете ему в реализации его заданий. Вы должны ему ясно сказать:

„Я здесь для того, чтобы помогать вам добиваться поставленных целей“.

3. *Всегда будьте хорошим примером* Во всем будьте образцом. Будьте таким, каким должен быть ваш торговый агент. Ведь торговый агент, который сейчас работает с вами, когда-нибудь станет менеджером по продаже или руководителем отдела сбыта в какой-нибудь фирме, тогда он будет помнить, что это благодаря работе с вами он является тем, кем стал.

4. *Вы должны быть любезны, доброжелательны и общительны.* Ваши торговые агенты должны знать, что с каждым вопросом и проблемой могут в любое время обратиться к вам.

Какова польза от прямого контроля? Станут более тесными отношения между вами и вашими торговыми агентами, а это влияет на то, что они лучше работают и сильнее ощущают свою связь с фирмой. Это даст вам возможность наблюдать за тем, как ведут себя отдельные лица. Только совместный визит к клиенту даст вам возможность увидеть, как работает данный торговый агент.

Еще одна выгода от контроля за процессом продажи состоит в возможности непосредственного контакта с клиентом. У вас будет возможность увидеть, что на самом деле делается на рынке, независимо от мнения торговых агентов.

Кроме того, вы увидите реакцию клиентов на ваши товары или услуги, на цены, на изменения в сфере обслуживания, на деятельность конкурентов. Только таким способом вы можете наблюдать за реакцией на предложение вашей фирмы. Это поможет вам контролировать происходящее, и вы уже не будете чувствовать себя втянутым в какое-то дело, смысла которого не понимаете. Если кто-то вас о чем-нибудь спросит, то вы будете знать ответ, поскольку все познали на личном опыте.

Ничто так не влияет на ваш успех и успех ваших торговых агентов, как прямой контроль

Как вести себя во время визитов? Есть правило, что от пяти до двадцати пяти дней в году вы должны проводить поочередно с каждым вашим торговым агентом. Зачем? Только тогда, когда вы проведете с торговым агентом целый день, вы сможете узнать, как он работает.

Теперь речь пойдет о том, что вы должны сделать, чтобы контроль за торговыми агентами был наиболее эффективным. Обязательно должна быть тщательная подготовка. Вы должны за две-три недели предупредить торгового агента, что пойдете с ним к клиенту. Позвольте ему заранее подготовиться к этому дню. Отправной точкой для подготовки к совместному визиту должны стать расспросы о жизненной ситуации торгового агента. Поговорите с ним о его личных делах, о его отношении к фирме, есть ли у него вопросы, проблемы, сомнения. В деле продажи мы называем это приобретением доверия. В деле контроля это называется установлением контакта и сближением. Если у торгового агента нет никаких вопросов и сомнений, проверьте, как выглядит ситуация на рынке, за который вы отвечаете. Спросите, каково общее положение дел на рынке, как идет продажа, как ведут себя конкуренты, что говорят покупатели. Спрашивайте так, чтобы вы могли прочувствовать положение торгового агента, чтобы вы могли понять, в чем его трудности. Торговые агенты должны чувствовать, что их менеджер, задав вопросы и получая ответы, вник в их ситуацию. Тогда вы можете перейти к следующему этапу подготовки.

Вам необходимо подробно в письменном виде определить время и распорядок дня.

Проведите с агентом весь день, а не только один или два часа. Если это возможно, то с самого утра вы должны встретиться с вашим торговым агентом и обсудить с ним порядок предстоящего дня. Скажите, что идете с ним, чтобы помогать, а не для того, чтобы критиковать. Если вы идете с ним к клиенту, то только для того, чтобы повысить его квалификацию, укрепить уверенность в его силах.

Поэтому я рекомендую подготовку к такому визиту. Тщательно следуйте указаниям, приведенным ниже, если действительно хотите извлечь пользу из затраченного времени.

1. Проверьте, кто является вашим клиентом. Спросите, к какой группе — А, В или С он принадлежит. Зачем он делает покупку? Кто принимает решение и какими критериями руководствуется? Обсудите с торговым агентом эти важные вопросы.

2. Если это должен быть визит к потенциальному клиенту, вы поступаете так же. Спросите торгового агента, к какой группе принадлежит клиент — А, В или С. Что он знает о клиенте? Почему он считает, что клиента может заинтересовать его предложение? Что в данный момент клиент покупает и у кого? Каковы его

возможности? Развивается ли та фирма? Каково существующее финансовое положение клиента? Эти вопросы важны, если вы хотите хорошо выполнить это задание.

3. Прежде чем идти на встречу, скажите торговому агенту, каковы ваши ожидания, связанные с этим визитом. Помогите агенту сформулировать это и записать, чтобы он сам мог оценить эффективность своей работы.

4. У вас должен быть план действий. Спросите своего торгового агента, как он собирается поступить, чтобы достичь поставленной вами цели. Как начнет разговор? Какие вопросы будет задавать? Чем больше вы будете помогать торговому агенту в планировании и подготовке визита, тем лучше он (визит) будет проходить и тем больший смысл будет иметь ваше присутствие.

5. Какова ваша роль во время визита? Распределение ролей должно быть четким. Многие менеджеры по продаже импровизируют, когда находятся у клиента. Однако самые лучшие визиты — это те, которые были заранее спланированы. Тогда вы оба точно знаете, что нужно делать, а чего нет.

Существуют три модели поведения, которыми вы можете воспользоваться во время визита. Вы можете быть в роли наблюдателя и сказать клиенту: „Я нахожусь здесь только в качестве наблюдателя и участия в беседе не принимаю". Вы можете выступить в роли представителя фирмы и сказать: „Вы для нас являетесь очень важным клиентом, поэтому я пришел, чтобы ответить на все интересующие вас вопросы". Если вы идете на встречу с новым работником, или делаете визит к крупному клиенту, или хотите представить клиенту торгового агента, то можете принять роль торгового агента. Тогда вы должны предупредить торгового агента, что это вы будете вести переговоры, а он будет наблюдать и делать записи. Вы должны ясно установить, что будете говорить. Если вы взяли роль наблюдателя, а клиент вас о чем-то спросит, скажите: „Я думаю, господин Майер вполне может ответить на этот вопрос". Старайтесь, чтобы ответственность за переговоры нес торговый агент.

Есть определенный тип поведения менеджеров, которого не выносят торговые агенты, и вы должны избегать подобных действий, ибо ничего хорошего они не несут. Во-первых, вы не должны быть назойливы, реагировать импульсивно и вмешиваться в разговор. Торговые агенты этого не любят. Во-вторых, вы не должны принимать клиента как противника, чтобы показать вашему агенту, как можно принудить человека к определенным действиям. Также вы должны избегать уступок клиенту, на которые торговый агент не имеет права. Так вы только снижаете чувство собственного достоинства торгового агента. Менеджер также должен избегать роли преуспевающего, агрессивного „заключателя" сделок, который сам подписывает контракт, заслоняя агента своей тенью. Это приведет к тому, что клиент будет обращаться к вам по каждому вопросу.

Еще несколько полезных советов, касающихся способов поведения. Помните, что если вы что-то сказали или включились в разговор, вы перестаете быть наблюдателем.

1. *Основатель.* Вы идете на встречу, посещаете заказчика в самой начальной фазе процесса продажи, особенно если это крупный клиент. Вы садитесь и знакомитесь с проблемами клиента, чтобы затем поработать вместе с торговым агентом над их решением. Это дает клиенту ощущение того, что вы и ваша фирма считаетесь с ним. Итак, вы идете на встречу, чтобы иметь ясную картину того, в чем нуждается клиент. Это очень эффективный способ прямого контроля.

2. *Координатор.* Если вы работаете над большим и очень важным контрактом, следует проверить, не нужно ли для этого большее количество сотрудников. Вы должны координировать все действия, чтобы клиент видел, что вы и ваша фирма относитесь к нему как к важному партнеру.

3. *Посредник.* Это не тот, кто идет на уступки. Когда вы выступаете в качестве посредника, то являетесь тем, кто прислушивается, поддерживает, спрашивает и предлагает творческий подход к решению проблемы. Вы ищете способы преодоления трудностей, возникающих на пути к подписанию контракта. Если вы можете пойти на уступки, чтобы подписать контракт, вы можете поручить вашему торговому агенту сказать клиенту об этих уступках. Ваша задача состоит в том, чтобы творить героев, а не в том, чтобы строить из себя героя.

4. *Вестник плохих новостей.* Если есть плохие новости от клиента, то это вы должны передать их агенту по продаже, чтобы хорошие отношения между торговым агентом и клиентом не были нарушены.

После того как визит закончился, вы должны обсудить его с торговым агентом. Важно то, как будет проходить это обсуждение. Воздержитесь от комментариев, обращайтесь со своим агентом как с клиентом. Большинство менеджеров по продаже видит больше негативного, чем позитивного. Около 82% менеджеров по продаже просматривают видеозаписи, чтобы указать неправильные действия торгового агента. Не злоупотребляйте этим. Вместо того чтобы комментировать, задавайте вопросы: „Что вы думаете об этом визите? Как, по-вашему, он прошел? Что, по вашему мнению, вы должны были сделать иначе? Как вы собираетесь продолжать это дело дальше?". Внимательно выслушайте мнение торгового агента, при этом можете улыбаться, но не вступайте в дискуссию, чтобы его критиковать. Большинство людей способны сами правильно оценивать ситуацию.



Поэтому спросите торгового агента, что он собирается делать дальше, чтобы улучшить работу.

Есть пять основных причин необходимости прямого контроля за процессом продажи.

1. *Вы делаете это, чтобы повысить эффективность торгового агента. Чем лучшего мнения о себе после этой встречи будет торговый агент, тем лучше будут результаты его труда.* Любой ценой заботьтесь о его чувстве достоинства и будьте деликатны в этих вопросах.

2. *Если хотите повысить производительность труда торгового агента, вы должны повлиять на улучшение его имиджа.* Только тогда он будет чувствовать себя компетентным лицом.

3. *Вы должны подробно описать состояние дел и точно определить цели, чтобы дать совет агенту по продаже.* Вы должны знать, на чем следует сосредоточиться, как посвятить больше времени клиенту. Давайте советы очень осторожно. Примените при этом так называемое суггестивное руководство. Это очень эффективный метод при прямом контроле.

4. *Также важна ваша реакция. Не критикуйте все подряд и не говорите торговому агенту прямо, чего он не сделал и что сделал неправильно.* Примените прием вопросов и ответов. Спросите: „Что вы об этом думаете? Вы уже думали об этом?“. Подождите ответа, задавайте следующие вопросы. Вы знаете, как медленно учатся люди, медленно усваивают информацию. Больше знаний может дать обсуждение. Вы немного достигнете, если будете только поучать торгового агента. Итак, задавайте вопросы.

5. *Забота о повышении квалификации и производительности.* Помните, что цель прямого контроля — не критика, не упреки за неверные действия, а возможность оснований для повышения эффективности работы торгового агента. Он должен почувствовать, что вы оказали существенное влияние на рост его профессиональной квалификации.

## Упражнения

1. Поделите группу торговых агентов на неопытных, имеющих небольшой опыт и высококвалифицированных. Составьте в пары неопытных и опытных торговых агентов.

### Неопытный торговый агент Опытный торговый агент

2. Выпишите имена торговых агентов и определите свою роль, которую будете исполнять на встречах с клиентами.

Пример		
Мэри Смит	Наблюдатель Представитель фирмы	
Торговый агент	Роль менеджера по продаже	
Фамилия	Наиболее	наименее
	полезна	полезна

2. В какой негативной роли вы чаще всего выступаете: разъяренный зануда, „ниспровергатель" возражений, агрессивный „заклучатель", угодливый помощник? Как избежать этих ошибок?

# 15. Тренинг

## в процессе продажи

### Содержание

Многие торговые агенты реализуют товары первой необходимости (например, соль). Трудно в таком случае выделить какие-то особенные качества товара, которые были бы убедительным аргументом в борьбе с конкурентами. Поэтому ваши торговые агенты сами должны обладать такими средствами борьбы. Чтобы этого достичь, вам надо довести их работу до совершенства. Вы должны ознакомиться с их способами действия и теми качествами, которые можно развить. Вы должны позаботиться о том, чтобы они, постоянно тренируясь, дошли до вершины своих возможностей.

### Задания

В этой главе мы рассмотрим следующие темы:

Когда и как обучать?

План тренинга.

Каких вопросов следует избегать, а какие можно обсуждать?

Чего можно достичь эффективным обучением?

Неважно, как долго кто-то работает в качестве торгового агента — один день или десять лет, каждый нуждается в тренинге, так как у каждого есть плохие привычки, от которых он не может избавиться самостоятельно. Поэтому нужен кто-то, кто с добрыми намерениями, по-дружески и непредвзято смог бы наблюдать, консультировать и помогать в совершенствовании квалификации. Обучение лучших торговых агентов — это ваше высочайшее достижение, поэтому очень важно заботиться об их развитии. Обучение необходимо, чтобы помочь им достичь высоких торговых оборотов и суметь их удержать.

Основой тренинга должны стать результаты наблюдений за работой лучших торговых агентов. Это может вам послужить материалом для тренинга и совершенствования квалификации торговых агентов со средними показателями. Важная часть тренинга — наблюдение за действиями лучших торговых агентов и ознакомление с их техникой. Вы определите, что они делают не так, как другие. Среднего торгового агента сравните с лучшим. Поэтому очень важно приобретать навыки во время продажи. В лучших фирмах знают, что это должно иметь преимущество перед всеми другими заданиями. В IBM менеджеры по продаже проводят 70% своего рабочего времени с торговыми агентами у клиентов и только 30% в своих офисах.

Итак, когда тренировать?

Безусловно, вы начинаете тренинг, когда торговый агент вас попросит о помощи. Лучше обучать того, кто в этом нуждается; в ситуации, когда у кого-то были неплохие результаты, но вследствие перемен на рынке, изменения стратегии конкурентов, смены товаров или услуг или перемен, которые произошли в его личной жизни, его результаты в работе стали хуже, и теперь ему очень нужна ваша помощь. Менеджер должен успеть заметить тот момент, от которого может зависеть карьера этого человека.

Тренинг необходим, чтобы усвоить и закрепить полученные уроки. Обучение приносит пользу тогда, когда оно дополняется практическими занятиями. Работники должны постоянно применять на практике то, чему их научили. Известно, что 87% из того, чему они научились при обучении, работники забывают через тридцать дней, если менеджер не позаботится о том, чтобы они закрепили приобретенные сведения на практике.

Тренинг является одной из ваших обязанностей. Вы должны так спланировать ваши занятия, чтобы как можно больше времени проводить с торговыми агентами на встречах с клиентами.

Как обучать? Прежде всего вы должны знать, какова цель тренинга. Зачем вы идете с агентом по продаже к клиенту? Необходимо разработать модель идеального визита к клиенту.

Ниже мы опишем первый шаг к созданию идеальной модели процесса продажи. Займемся поиском нового клиента. Как использовать телефон? Как пойти на незапланированную или условленную встречу? Как условиться о встрече и вызвать к себе расположение? Как удовлетворить нужды клиента, решить проблемы? Как задавать вопросы? Как убедить клиента, что предложение вашей фирмы связано с наименьшим риском?

Как разобраться с возражениями и подозрениями? Как довести дело до подписания контракта и дальнейшего сотрудничества? Составьте подробный план того, какие шаги необходимо систематически предпринимать, чтобы каждая фаза продажи была проведена идеально.

Второй шаг в создании идеальной модели — ответ на вопрос: как покупает клиент? Все исследования показали, что процесс покупки происходит в три этапа.

1. *Распознавание потребности.* Клиент, возможно, еще не понял, что ему нужен ваш товар. Торговый агент должен помочь ему это осознать.

2. *Оценка возможных предложений.* Клиент уже убежден, что данный товар ему необходим. Какова цена? Что лучше, что хуже? Каковы преимущества и недостатки? Каково предложение конкурентов?

3. *Принятие решения.* Эта проблема связана с ответами на вопросы: как клиент пришел к принятию решения? какими критериями руководствовался при выборе? кто принял окончательное решение?

Мы подошли к третьему пункту. Сейчас вам нужно увидеть, как выглядит процесс продажи с точки зрения клиента. Вы должны внимательно наблюдать за работой лучших торговых агентов. Посмотрите, как они себя ведут, делайте записи и сравнивайте со своей идеальной моделью. Следите за тем, что делает и чего не делает клиент. Иногда вы можете прямо спросить клиента, как должен себя вести идеальный торговый агент.

Зафиксируйте то, что для них наиболее существенно. Не общие места, а конкретно: какими словами пользуется, что делает, чтобы достичь успеха. Из описания этих действий составьте образец, с которым сравните работу среднего торгового агента. Это позволит вам оценить его квалификацию.

Так как же сегодня отработывают технику продажи? У вас уже есть модель идеального визита к клиенту. Вы уже знаете, как проходит процесс продажи и как это делают лучшие торговые агенты. Теперь рассмотрим следующие этапы тренинга, который вы примените к среднему торговому агенту:

1. *Не продавать, а обучать.* Часто менеджеры по продаже во время совместных визитов к клиенту берут на себя роль торгового агента. Это вводит в заблуждение клиентов и раздражает торговых агентов. Помните, что ваша основная задача — обучать, а не продавать.

2. *Наблюдайте молча.* Объясните клиенту, что вы сегодня в роли наблюдателя. Если клиент о чем-то спросит, отправляйте его к агенту по продаже.

3. *Обращайте внимание на недостатки.* Следите за тем, что делает торговый агент, а особенно за тем, чего не делает. Как ваша идеальная модель соотносится с реальным положением дел? Что торговый агент делает иначе, чем описано в модели?

4. *Найдите и установите факторы, влияющие на успех.* На основе собственного опыта оцените, что именно вы считаете решающим фактором успеха данного визита. Будет ли торговый агент благодарен вам за это? В нужном ли порядке и все ли вопросы он задал, внимательно ли слушал, не слишком ли поздно или рано перешел к представлению цены и пользы от использования товара?

5. По окончании визита важно, чтобы вы отметили и похвалили торгового агента за то, что он сделал хорошо. Вместо того чтобы критиковать, всегда находите то, за что можно похвалить торгового агента. Это кратчайший путь к повышению у него чувства собственного достоинства, что поможет ему быть более открытым к вашим советам.

6. *Просите торгового агента самому дать себе оценку.* Прежде чем что-либо сказать, попросите торгового агента дать оценку. Большинство торговых агентов хорошо осознают собственные ошибки, и лучше, если эти ошибки корректируются ими самостоятельно. Перед следующим совместным визитом к клиенту предложите торговому агенту некоторые изменения. Затем наблюдайте его в действии. Вы будете удивлены, как возрастет его эффективность.

С тренингом связано много проблем, которые вы должны разрешить. Менеджеров специально не обучают, чтобы они проводили тренинга такого типа. Поэтому они часто чувствуют себя неуверенно, иногда просто боятся этого. Никто не любит, когда люди раздражены или разочарованы. Часто торговые агенты думают, что главной целью такой практики является критика, но речь идет совсем о другом.

Существенная проблема — отсутствие времени, необходимого на тренинг. В этой ситуации надо определить, что является срочным и наиболее важным. Всегда в первую очередь нужно заполнять формуляры, делать телефонные звонки, проводить заседания, но наиважнейшим является тренинг торговых агентов. Часто случается, что наиболее важно связано с самыми срочными делами. Вы должны так спланировать свое время, чтобы 60—70% времени уделить тренингу, а все остальное с ним согласовать. И ни в коем случае не наоборот.

Тренинг отнимает много времени и энергии, поэтому вы должны ограничиться работой только с несколькими лицами. Начните с одним или с небольшой группой торговых агентов, пока у вас не возникнет уверенность, что вы можете это делать и со многими другими.

Часто менеджеры по продаже совершают ошибку, предлагая слишком много за один раз. Сосредоточьтесь на одном, по-вашему, важнейшем деле и укажите на это агенту.

Если тренинги проводятся нерегулярно, от случая к случаю, то они не имеют никакого значения. Как решить эту проблему? Вы можете запланировать тренинг на несколько месяцев вперед. Необходимо запланировать и согласовать с торговыми агентами, как и когда это будет происходить на следующих этапах, а также как и когда это будет оцениваться.

Отсутствие постоянства в проведении тренингов уничтожает всю ту пользу, которую они несут. Следуйте правилу: беседовать с торговым агентом за тридцать дней до визита к клиенту, а затем кратко повторять совместно согласованный план действий.

Тренинг, в процессе которого до совершенства отрабатывается процесс продажи, является кратчайшим путем к росту эффективности работы торгового агента. Это касается как раз торговых агентов, относящихся к группе 20%, которая идет после группы наилучших (10%). Ведь это именно они благодаря тренингу делают большие успехи.

Проводя занятия с торговыми агентами, вы наилучшим образом используете свое время. Вначале трудно заметить это улучшение, но спустя некоторое время вас удивит, как многого можно добиться тренингом. Если от 60% до 70% своего времени вы уделяете совместным визитам к клиентам и повышению тем самым их квалификации, то их чувство солидарности с коллективом и фирмой возрастет. Большую часть времени торговый агент работает один. Поэтому визиты, перед которыми вы обсуждаете с агентом клиентов и свойства товаров, для него очень важны, так как усиливают его веру в себя и дают позитивную установку в целом.

Тренинг, безусловно, влияет на рост мотивации. Ничто так не мотивирует сотрудника, как ваше присутствие. Чем чаще вы ходите с ним к клиентам, чем чаще говорите, что верите в него, чем чаще даете положительную оценку его действиям, тем выше поднимаете его самооценку.

Тренинг — это наиболее скорый и наиболее эффективный способ создания группы торговых агентов мирового класса. Во всех лучших коллективах, в разных областях, уделяется большое внимание тренингу. Без практики невозможно достичь больших успехов. Для вашей фирмы это — путь к победе в конкурентной борьбе за рынок.

Тренинг позволяет вам быстрым темпом создать группу из превосходных торговых агентов. Это наилучший метод, чтобы приобрести признание руководства и всем доказать, что вы действительно чего-то стоите. Это верный способ добиться успеха в карьере и доказать, что вы прилагаете все усилия, чтобы приобрести хорошую репутацию у людей, с чьим мнением вы считаетесь.

## Упражнения

1. Кому из торговых агентов вашей группы необходим тренинг и в какой сфере? Перечислите как минимум три таких сферы деятельности по степени их важности.

<b>Торговый агент</b>	<b>Необходимость тренинга</b> a-
<b>Торговый агент</b>	fi
	R-
	<b>Необходимость тренинга</b> a-

	fi
	R-

2. Просмотрите еще раз список проблем, связанных с тренингом. Каких из них вы должны особенно избегать? Как вы собираетесь это делать?

**Тренинг — Проблема План действий**

## 16. Важнейшие клиенты

### Содержание

По правилу „80/20“ около 80% торговых оборотов фирмы приносят 20% клиентов. Ваша задача - вместе с торговыми агентами разработать особую стратегию сотрудничества с наиболее важными клиентами.

В этой главе мы рассмотрим вашу роль во время разработки этой стратегии. В работе с крупными клиентами прежде всего важны качество разработанной стратегии и качество каждой проведенной встречи.

### Задания

В этой главе мы рассмотрим следующие темы:

Разница между важнейшими и второстепенными клиентами. Основные принципы разработки стратегии.

Способы планирования действий с наиболее важными клиентами.

Выгода от стратегического планирования.

Одна из важнейших задач менеджера по продаже — найти, установить контакт и сотрудничать с наиболее важными клиентами. Почему? Дело в том, что на долю этих клиентов приходится 80% торговых оборотов со всей территории продажи. Какова ваша задача? Во-первых, вы должны их (клиентов) найти. Сотрудничество с ними — средство достижения запланированной суммы оборотов. Поэтому вы должны помогать вашим торговым агентам находить этих наиболее важных клиентов, советовать им, когда наступает решающий момент для начала действий. Вы знаете, что такие клиенты требуют больше времени и внимания, но это то время, которое вы потратите с наибольшей пользой для себя.

Теперь рассмотрим, какова разница между крупными и мелкими покупателями. Поможет нам в этом приведенная ниже схема. Представьте себе, что это схема торговых оборотов. По левой стороне выписаны характеристики мелких покупателей, по правой — основных, внизу схемы подана суммарная стоимость торговых оборотов. Эта схема отображает разброс в сумме индивидуальных торговых оборотов. Работа с мелкими покупателями основана на активности и интенсивности, с которой торговый агент действует на рынке. Важны количество посещаемых клиентов и частота заключения контрактов.

В то же время работа с крупными покупателями опирается на качество действий торгового агента. В этом случае важно планирование поиска, установления контакта и сотрудничества. Ключевое слово в работе с мелкими покупателями — „больше“, а с крупными — „лучше“. Ниже перечислены четыре основные причины, почему в работе с крупными покупателями важной считается стратегия, а с мелкими — частота.

1. *На каждой территории продажи есть только несколько крупных покупателей.* Поэтому вы не можете терять ни одного из них. Мелких покупателей, вероятно, тысячи, но крупных очень мало. Некоторое время я работал в фирме, район продажи которой насчитывал 2,6 миллиона человек и только 9 крупных клиентов. В этом вопросе вы должны поступать очень осторожно.

2. Наиболее важные клиенты — это ваш шанс на успех. Иногда достаточно одного клиента, чтобы вы достигли своей цели, а фирма — успеха в бизнесе.

3. *Неудача может дорого обойтись.* Если вы потеряете одного такого важного покупателя по причине ошибки, допущенной при составлении плана, или неправильной стратегии, то, вероятно, уже ничего не исправите.

4. *Необходимо тщательное планирование.* Планирование — ключ к будущему успеху. В разработке стратегии сотрудничества с крупными клиентами имеет значение качество действий. Правильно выбранная стратегия здесь особенно важна. Кроме того, необходимо важнейшее качество менеджера по продаже — рассудительность. В данном случае это способность осмысления всего перед началом действий.

Несколько правил, касающихся стратегии.

1. *Отсутствие плана действий — причина всех неудач.* Итак, прежде чем начать действовать — планируйте. Чем больше времени вы уделите планированию, тем вероятнее достижение успеха.

2. *Отработку техники продажи вы проводите во время встречи с клиентом, а стратегию действий — в своем офисе.* Стратегический тренинг может быть более интенсивным, так как вам не нужно покидать офис, и у вас будет больше времени.

3. *Стратегический тренинг должен проходить постоянно.* Начинается перед или тотчас же после установления контакта с клиентом и продолжается так долго, как долго вы с ним работаете. Он должен быть регулярным и непрерывным, так как постоянно появляются все новые сведения.

4. *Важные клиенты находятся в зоне интересов конкурентов.* Все хотят иметь таких клиентов, и конкурентная борьба в таком случае неизбежна. Поэтому вы должны использовать весь свой потенциал, опыт, разработанную стратегию, чтобы любой ценой победить конкурентов.

5. *Иногда работа с наиболее важным клиентом может повлиять на вашу карьеру и на успех всей группы.* Иногда крупный клиент может поспособствовать достижению вашего жизненного успеха. Зато, если вы его потеряете, это может вам дорого стоить.

Итак, проводите больше времени с важнейшими клиентами. Помните, что важнее „лучше“, чем „больше“.

Проводите время там, где можно использовать вашу стратегию. Если клиента интересует только цена, то вы не многого можете добиться, но если в игру входят другие критерии, то ваши стратегия, планирование, наблюдение очень важны.

Планируя стратегию действий с крупными клиентами, вы должны принять во внимание девять нижеизложенных пунктов.

1. *Руководствуйтесь масштабами и возможностями.* Присмотритесь к рынку и определите, кто является важным клиентом. Когда Дэвид О'Тилви основывал свое рекламное агентство, он зарегистрировал четыре или пять лучших фирм и следующие два-три года занимался разработкой стратегии. Наконец, все эти фирмы стали его клиентами. Подумайте, кто на вашей территории продажи является лучшим клиентом и что вы сделаете сегодня, завтра, через месяц, чтобы приобрести этих клиентов.

2. *Проведите классификацию лучших клиентов.* Некоторые фирмы могут казаться прекрасными потенциальными клиентами, но на самом деле это не так. Узнайте, какие потребности есть у этих клиентов. Стоит это основательно исследовать, чтобы оценить значимость данного клиента.

3. *Анализируйте ваших клиентов на основе вашего предложения.* Могут ли ваши товары и услуги удовлетворить их требования?

4. *Просчитайте вероятность своих возможностей.* Какова вероятность, что ваши товары и услуги, учитывая их преимущества и недостатки, способны удовлетворить потребности клиентов? Каковы ваши шансы противостоять предложению конкурентов?

5. *Кто в фирме клиента является ответственным за решения?* Кто мог бы дать вам совет, кто мог бы вам помочь? Кто принимает решения, кто имеет влияние?

6. *Кто является этим ответственным лицом?* Кому принадлежит последнее слово и почему? Чего он хочет достичь? Каковы его личные вкусы и предпочтения? С кем вы должны беседовать? Как вы можете об этом узнать? Достаточно ли важен этот клиент, чтобы отдавать ему столько времени и энергии?

7. *Каковы критерии принятия решения?* На каком основании будет принято решение? Нужны ли дополнительные расчеты? Что менее существенно? Какие действия, с точки зрения клиента, вы принимаете?

8. *Как должен выглядеть следующий визит?* При работе с крупными клиентами требуется не один визит. Одной встречей дело не заканчивается, но каждая новая встреча ведет к следующей. Во время каждой из этих встреч процесс продажи должен переходить к следующим этапам. Запланируйте первый этап: тренинг,

зондирование, поиск информации об ответственных лицах, определите ответственного за тренинг. На втором этапе вы должны побеседовать с лицом, которому известна проблема, и точно узнать, о чем идет речь и с кем об этом нужно говорить. На третьем этапе вы должны заняться анализом ваших достоинств и недостатков.

9. *Каковы, ваши „Key Intervention Points“ (ключевые моменты)?* Это значит те моменты, когда вы действительно можете что-то изменить. Задайте себе вопросы: „В какой момент я могу изменить ход переговоров? В начале? В середине? Кому я мог бы позвонить? Мог ли бы кто-то из руководства фирмы позвонить кому-то, занимающему такое же положение в фирме клиента? Когда я могу действовать на самом деле эффективно?“. Эти стратегически важные вопросы вы должны себе задавать, работая с крупным клиентом.

Обсудим теперь пользу от применения стратегического тренинга. Он позволит вам максимально повысить эффективность затраченного времени. Если вы работаете с наиболее важным клиентом и пользуетесь помощью торгового агента, это является для него хорошей мотивацией, а также дает возможность взаимодействия, что решающим образом влияет на повышение его самооценки.

Работа с крупными покупателями является также замечательной практикой для закрепления изученного материала. Учением и тренировкой вы умножаете и свою квалификацию. Следствием этого является повышение торговых оборотов у агентов, а это ведет к успеху.

Удачная работа с наиболее важными клиентами — это кратчайший путь к достижению высокого профессионального положения. Карьера многих торговых агентов зависит от вашей способности устанавливать и развивать хорошие деловые отношения с крупными клиентами. От этого зависит и будущее вашего предприятия. Поэтому помните о наблюдении, техническом и стратегическом тренинге, о сотрудничестве с торговыми агентами, которые с вашей помощью учатся находить, работать, использовать наиболее важных клиентов.

## Упражнения

1. Вы знаете, что умение находить и налаживать отношения с крупными клиентами для вас является одним из основных факторов успеха.

Выпишите имена важнейших клиентов в отдельных районах вашей территории и ответьте на вопросы:

1. Находится ли этот клиент в сфере, доступной конкурентам?
2. Связываете ли вы с ним большие надежды?
3. Какова ваша стратегия работы с этим клиентом?

# 17. Формы коммуникации

## Содержание

Многие проблемы в вашей личной жизни и в работе являются результатом неправильной коммуникации и связанных с этим недоразумений. Если вы охотно будете делиться информацией и разяснять все проблемы, вам удастся сбросить то время, которое вы тратите на преодоление трудностей.

Вы должны общаться в разных направлениях и разными способами. В этой главе мы рассмотрим различные формы коммуникации, которыми пользуются менеджеры по продаже.

## Задания

В этой главе мы рассмотрим следующие темы:

Три основных способа коммуникации. Три способа достижения успеха посредством коммуникации.

Записи, сделанные во время визита к клиенту, анализ предприятия клиента и калькуляция расходов.

Эффективное использование телефонной связи.

Известно, что на 85% ваш успех менеджера зависит от способности эффективного общения. 99% всех профессиональных и личных проблем вызваны неправильным общением. Неясная и неполная информация создает больше проблем, чем казалось бы. И ваши руководители, и ваши торговые агенты желают получать текущую информацию. Люди хотят узнавать о том, что делается, от вас, а не из других источников. Они хотят быть в курсе новых направлений, изменений и всех проблем. Сейчас мы обсудим те каналы коммуникации, которые вы можете использовать для повышения эффективности вашей работы. Помните, что общение — это искусство, которому можно научиться. Как я уже отмечал, говорить — еще не значит продавать. Умение давать указания с высоты вашего служебного положения — еще не общение. Ниже рассмотрим три основных способа коммуникации.

1. *Личная беседа.* Ваша способность прийти к согласию в личной беседе, с глазу на глаз, имеет большое значение для достижения жизненного успеха. Постоянно над этим работайте. Многие люди испытывают трудности в общении, так как не в состоянии выдержать взгляда, не могут пожать руку, не наклоняются в сторону собеседника во время беседы, не слушают внимательно, много говорят и т. д.

2. *Презентации и встречи.* Научиться проводить встречи — одна из важнейших задач менеджера. Как вы ведете себя во время встречи, как подготовлены, как спрашиваете и отвечаете? Как проводите встречи и читаете рефераты? Все это важно. Я знаю менеджеров, которые сделали головокружительную карьеру, поскольку всегда во время встреч с руководством были прекрасно подготовлены, но знаю и таких, которые по причине неумелого поведения во время таких встреч быстро потеряли свое положение.

3. *Письменные отчеты.* Очень важно уметь в письменной форме выражать свои мысли. Это касается писем, отчетов, планов. Если вы еще плохо справляетесь со всем этим, пусть вашей целью будет научиться этому, поскольку это важно для вашей карьеры.

Коммуникация происходит по трем направлениям:

„вверх“, „вниз“, „в сторону“. Неважно, какими выдающимися способностями вы обладаете, если ваш шеф об этом не знает. Вы должны также заботиться о том, чтобы информацию получали ваши подчиненные. Общайтесь с людьми, над которыми вы не имеете никакой власти, но с которыми вы сотрудничаете. Вы несете ответственность за контакты как с руководителями, так и с подчиненными. Можно сказать, что вы находитесь в центре коммуникационного канала и связываете воедино разные направления.

Теперь займемся коммуникацией „вверх“. В чем ваша задача? Прежде всего вы должны информировать о состоянии торговых оборотов, об их масштабах, росте, существующих проблемах, а также прогнозах.

Помните: никаких сюрпризов! Ничто так не раздражает руководство, как неожиданное известие.

Коммуникация „вниз“ состоит из нескольких элементов. Вы общаетесь с людьми по вопросам, касающимся их работы. Чем больше вы передаете информации о задании, которое нужно выполнить, тем большее удовлетворение и лучшую мотивацию получит торговый агент. Вначале необходимо оповестить торговых агентов о текущей политике вашего предприятия, обо всех изменениях, касающихся людей, продуктов, услуг, цен. Ему необходимы всевозможные сведения. Здесь применимо правило: лучше больше, чем меньше. Одной из важнейших форм коммуникации как „вверх“, так и „вниз“ являются отчеты о визитах к клиентам. Таким образом, вы будете точно информированы о том, что делается в вашей команде торговых агентов. Важны и отчеты об этих встречах и информация о ближайших планах. Это даст вам ясную картину ситуации изнутри и возможность немедленного вмешательства и корректировки.

Позаботьтесь о том, чтобы эти отчеты были упрощены. Хорошие торговые агенты не любят бумажной волокиты, поэтому сведите процедуру до минимума. Не требуйте того, что вам не нужно. Дайте указание, чтобы отчет о встрече был дополнен информацией о клиенте. Харви МакКей разработал 66 вопросов, касающихся клиента (McCaу 66). На все эти вопросы в графе о клиенте должны находиться ответы. Это обязательно в случае, если одного торгового агента должен заменить другой. Вся информация о клиенте должна находиться в одном месте и постоянно обновляться.

Требуйте отчеты разного вида в зависимости от опыта торгового агента. Молодые торговые агенты обязательно должны писать отчеты, учиться нести ответственность за свою работу. С более опытными торговыми агентами нужно вести более гибкую тактику: ведь они считают себя профессионалами.

Все дела всегда устраивайте на месте. Когда получите отчет, прочтите его сразу, чтобы могли немедленно отреагировать. Пусть торговые агенты знают, что вы старательно читаете их отчеты и реагируете на них.

Что касается клиентов, есть еще один источник информации о них. Это состояние их банковских счетов. Попросите торговых агентов, чтобы они регулярно проверяли состояние счетов их клиентов. Чем больше внимания вы уделяете крупным и средним счетам, тем охотнее займутся ими ваши торговые агенты. Если вы этим не интересуетесь регулярно, многие сделки разваливаются.



Следующий важный элемент коммуникации — расчетные документы по зарплате. Они очень важны в деле продажи, и эти документы регулярно просматривает каждый торговый агент. Поэтому вы должны обращать внимание на две вещи. Во-первых, расчеты не должны быть слишком сложными. Если в них трудно разобраться, это снижает мотивацию. Поэтому найдите время, чтобы вместе это обсудить. Во-вторых, узнайте, есть ли у торговых агентов вопросы. Если есть, займитесь этим, ибо премии и вознаграждение — вопросы щекотливые. Китайская поговорка гласит: „Люди сильно беспокоятся, когда дело касается их хлеба". Если в этом вопросе есть какие-то неясности, недоразумения или несправедливость, то это может негативно сказаться на работе торговых агентов.

Другой элемент коммуникации — отчеты по расходам. Вы должны заботиться не только о том, чтобы каждый их делал, но и чтобы их легко было составить. Они должны быть простыми, легкими в исполнении и проверяемыми. Введите стандартные формуляры и подробно их разъясните. Ваши работники все поймут, если вы с ними вместе заполните образец формуляра.

Регулярно проверяйте и обсуждайте расходы на презентации — удерживаются ли они в разумных границах. Иногда могут возникать вопросы.

Следующая форма коммуникации, которой вы должны в совершенстве овладеть, — телефонные переговоры. Телефон может быть отличным средством, но и он занимает много времени. Если у вас с торговым агентом связь только по телефону, то говорите с ним раз или два в неделю. Перед этим вы должны все спланировать и договориться о предстоящей беседе. Перешлите факсом план беседы и попросите ответить. Когда он ответит на вашу просьбу, попросите его задать вопросы, обсудить проблемы, дайте ему советы и указания.

Другая форма коммуникации, которая должна быть регулярной, — бюллетень с информацией о новостях в фирме, изменениях в ценах и т. д. Он должен находиться в определенном месте, чтобы в любой момент его можно было просмотреть. Помните: чем проще форма коммуникации, тем легче общаться. Поэтому вычеркивайте все, что не нужно. Спрашивайте торговых агентов: „Что вы регулярно читаете?" По мере возможности уберите все, что не привлекает их внимания. Почему? У хороших торговых агентов всегда проблемы с бумажной волокитой, это отнимает у них больше времени, чем работа с клиентами.

Если торговый агент 20—30% своего времени посвящает заполнению формуляров для центрального бюро, это снижает его мотивацию. Ваши лучшие торговые агенты, как мы уже заметили, скорее уволятся, чем будут постоянно заполнять формуляры. Они хотят продавать. Поэтому задумывайтесь о каждой бумажке, нужна ли она. Речь идет о тех материалах, которых вы сами не читаете, а передаете дальше. Не забывайте, что в общении важнее всего ясность.

## Упражнения

1. Коммуникация „вверх". а. Какими способами вы пользуетесь при коммуникации „вверх"?  
б. Как вы можете усовершенствовать коммуникацию „вверх"?  
в. Что нужно сделать, чтобы придерживаться правила номер один - никаких неожиданностей?
2. Коммуникация „вниз". а. Какими способами вы пользуетесь сегодня?  
б. Как можно их усовершенствовать?
3. а. Проведите анализ своих способностей к общению и поставьте себе оценки по десятибалльной шкале.

Формы коммуникации	Оценка (1—10)
Устно - с глазу на спал	
Устно - презентация с группой	
Письменно	
Умение слушать	

б. Что вам надо срочно улучшить?

## 18. Конференции

### Содержание

Как менеджер по продаже, вы посвящаете четвертую часть своего времени конференциям. Конференции - важная составляющая ежедневной работы в каждой фирме. Чем больше люди вовлечены в работу коллектива, чем сложнее задание, тем более необходима встреча для обсуждения его в группе. Кроме того, это нужно, чтобы совместно решать проблемы и делиться информацией. Конференция должна быть так называемым управлением в действии. Как менеджер, вы имеете возможность продемонстрировать свою компетентность (или ее отсутствие), поддержать других и убедить в важности реализации целей фирмы.

С конференциями дело обстоит так, как с рекламой. Говорят, что около 50% суммы, затраченной на рекламу, - это выброшенные деньги. Также считается, что 50% времени, проведенного на конференциях, тратится впустую, но никто не знает, как можно из общего объема выделить 50% времени, проведенного с пользой.

В этой главе рассказывается, как конференции могут помочь эффективному управлению, как с их помощью получить максимальную прибыль.

### .Задания

В этой главе мы рассмотрим следующие темы:

Поводы для созыва конференции.

Шесть важных факторов, учитываемых при планировании конференции.

Структура прохождения конференции. Способы повышения эффективности конференций.

Конференция — важное средство в обучении и передаче информации, в проверке результатов и мотивировании торговых агентов.

После каждой конференции рост суммы торговых оборотов должен быть выше, чем до нее. Каждое вложение капитала вашей фирмы должно приносить доходы. Так и конференция должна быть подготовлена таким образом, чтобы полученный после нее рост прибылей был в два или три раза выше расходов на ее подготовку.

Рассмотрим причины созыва конференций — встреч, на которых, кроме всего прочего, бывают представлены новые товары или услуги. В конференции должны принимать участие все работники, чтобы иметь возможность вместе обсудить положение дел. В то же время это хорошая возможность представить торговым агентам новые технические приемы продажи. Многие ежегодные конференции созываются именно с этой целью.

Конференции также позволяют многим торговым агентам дать выход своим негативным эмоциям. Известно, что у торговых агентов накапливается много отрицательной энергии, они недовольны и критичны, переживают трудности, получают плохие известия, сталкиваются с различными проблемами. Конференции с хорошо составленной программой дают возможность сгладить эти негативные факторы. Они служат также для отработки новых методов продажи, здесь можно обсудить стратегию конкурентов и способы борьбы с ней. Также это прекрасное мероприятие для обсуждения действий конкурентов с трудными и важными

клиентами и вашей реакции на них. На конференции можно представить всем достижения отдельных торговых агентов и публично наградить их.

При планировании конференции следует учитывать шесть следующих факторов.

1. *После конференции торговые агенты должны выйти удовлетворенными и положительно настроенными.* После конференции работники должны чувствовать себя лучше, чем до нее, должны чувствовать себя больше связанными с фирмой, полными энергии и с удовольствием возвратиться к работе.
2. *Следует установить структуру и порядок встречи.* Не созывайте конференции, если вам не ясны ее цель и задача. Вы должны определить цель конференции — какие проблемы вы хотите рассмотреть, чего хотите достичь во время этой конференции, какие действия нужно предпринять для этого.
3. *Работа конференции должна быть сосредоточена вокруг торговых агентов.* 60% времени торговые агенты должны демонстрировать активность, обсуждать свои проблемы, выступать, задавать вопросы, выходить на сцену, исполнять различные роли. Если торговые агенты будут сильнее связаны между собой, то они также будут сильнее связаны с фирмой, а в результате будут стремиться достичь лучших результатов.
4. *Должна быть дискуссия и активное участие в ней всех торговых агентов.* Запланируйте конференцию таким образом, чтобы у всех была возможность участия в дискуссии и высказывания своего мнения. У каждого должна быть своя роль. Если кто-то не принимает активного участия, конференция не принесет ему пользы.
5. *Выберите место с учетом темы конференции.* Иначе говоря, сначала решите, какова цель конференции, а только потом выберите место ее проведения. Я принимал участие в сотнях встреч, которые происходили в неудачных местах, поскольку сначала выбирали место, а потом уже тему конференции.
6. *Ничего не оставляйте на волю случая.* Когда планируете конференцию, не рассчитывайте, что все сложится само собой. Основные правила таковы: вы должны позаботиться о соответствующем освещении, кондиционировании воздуха, удобной мебели, обо всех необходимых материалах. Проверьте все два-три раза. Чем важнее конференция, тем больше сами позаботьтесь о мелочах и не рассчитывайте на других — на персонал отеля или центральное агентство по проведению конференций.

Существуют различные виды конференций. Чаще всего они происходят один или два раза в год. По моему мнению, вы должны хотя бы раз или два в год созывать крупномасштабную конференцию. На некоторых предприятиях ежегодная конференция организуется к началу или к концу года или в начале и конце сезонов продаж. Кроме того, каждые полгода созываются конференции в форме семинаров. На ежегодной конференции царит атмосфера общего собрания, а полугодовые проходят в рабочей обстановке, то есть идет инструктаж и представление новых товаров. Как правило, они длятся от двух до трех дней. В каждом случае конференции должны себя оправдывать, особенно если работники рассеяны на большой территории и частые встречи практически невозможны или расходы на них неоправданно высоки.

Ежемесячная конференция организуется тогда, когда сотрудники могут один раз в месяц собраться вместе. Такие встречи должны продолжаться от двух до шести часов. Ежемесячные конференции проходят в местных или региональных штаб-квартирах группы торговых агентов. Еженедельные конференции созываются, если все работают в одном месте. Они должны продолжаться до двух часов. Это короткие встречи, во время которых решается меньшее количество вопросов.

Организуются также и ежедневные конференции. Они нужны, если торговые агенты не справляются с жесткой конкуренцией, когда в экономике застой или когда сотрудники деморализованы. Эти ежедневные конференции длятся от тридцати минут до одного часа. Тематами этих конференций могут быть ситуация на рынке, представление новых тем обучения или, возможно, повышающий мотивацию видеofilm.

Результатом ежедневных встреч станет небывалый рост торговых оборотов.

Ваша задача как менеджера по продаже — обучать и тренировать. Если вы делаете это ежедневно, ваши действия приносят хороший результат. Поэтому ежедневные конференции так эффективны. Можете проводить их по понедельникам, средам и пятницам, как принято в некоторых фирмах. Чем чаще вы собираете ваших сотрудников, тем сильнее их мотивация и тем более позитивной будет их жизненная установка.

При планировании одной большой конференции должны быть учтены семь нижеперечисленных пунктов.

1. *Начало должно быть всегда ободряющим.* поприветствуйте всех, поблагодарите за то, что пришли, начните вашу речь с известий о достижениях фирмы.
2. *Собрание для обсуждения проблем.* Торговые агенты не получают ничего полезного для себя от конференции, если у них не будет возможности представить свои проблемы, возникающие в каждом случае продажи. Дайте им возможность с первого же дня обсуждать их.

3. *Новая информация.* Подумайте, когда для этого наступит лучший момент. Объявите сначала хорошие новости, затем не слишком хорошие, дайте информацию о новых товарах, услугах, новых продажах. Так как это не слишком занятно, запланируйте это между более интересными мероприятиями.

4. *Активное участие торговых агентов.* В правильно запланированной конференции все должны иметь возможность высказаться. Удобно, когда все сидят за круглым столом, это создает условия для более близкой беседы.

5. *Роль менеджера по продаже — стимулировать остальных.* Поощряйте других к активности, а сами наблюдайте и слушайте. Не старайтесь притягивать к себе внимание. Позаботьтесь, чтобы каждый принимал участие, в том числе и те, кто сидит в последних рядах.

6. *Конференции могут носить формальный и неформальный характер.* Перед тем как созвать формальную конференцию, устанавливается конкретная программа встречи. На неформальных конференциях работники встречаются малыми группами. Часто во время таких неформальных бесед делятся важными сведениями и ценным опытом.

7. *Вознаграждение за успехи.* Важнейшей частью большой ежегодной или созываемой раз в полгода конференции является представление индивидуальных и групповых достижений. Вы просите выступить лучших работников и раздаете награды. При этом должна быть торжественная атмосфера. Вы выражаете благодарность, чтобы каждый мог видеть, что хороших работников в фирме чтут и вознаграждают. Торговые агенты особенно ценят возможность позавтракать или пообедать с представителями управления. Вы можете выбрать несколько лучших торговых агентов и дать им возможность встретиться с руководством фирмы.

Ниже рассмотрим двенадцать способов улучшения эффективности планирования и проведения конференции.

1. *Начинайте с музыки.* Открытие конференции должно проходить под музыку. Если нужно, установите громкоговорители. Музыка должна быть оптимистичной и радостной. Хорошее начало — половина успеха. Вначале можно показать какой-нибудь особенно мотивирующий видеофильм.

2. *Сердечно поприветствуйте прибывших работников.* поприветствуйте и поблагодарите всех за присутствие. Убедите участников, что это будет одна из интереснейших конференций.

3. *Спросите о проблемах.* За несколько недель до конференции расспросите торговых агентов о том, какие у них проблемы, вопросы, какие трудности возникают с конкурентами и т. д. Учтите эти вопросы в расписании дня. Вы ведь понимаете, что на правильно организованной конференции важнейшими лицами являются торговые агенты, а не вы.

4. *Разделите участников на малые группы.* Создайте группы от пяти до семи участников. Советую также работать за круглым столом, что очень полезно при проведении открытой дискуссии. Пригласите обсудить конкретные проблемы, например цены.

5. *Дискуссия очень важна.* Во время такой конференции в президиуме должны заседать лучшие торговые агенты. Каждый из них в течение десяти минут может говорить о каком-нибудь конкретном аспекте продажи, о конкретной проблеме, с которой столкнулся, затем можно совместно обсуждать и задавать вопросы.

6. *Приглашайте ваших постоянных покупателей.* Пусть клиенты покажут, что серьезно относятся к вашей группе торговых агентов, пусть выскажут свое мнение о товарах и услугах. Пусть дадут оценку вашей фирме и торговых агентов, пусть сравнят ее с конкурентами. Дайте торговым агентам ответить на их вопросы. Это будет очень продуктивный обмен мнениями.

7. *Распределение ролей.* Во время конференции можно воспользоваться техникой распределения ролей, которая поможет ознакомиться с новыми методами продажи. Если вы хотите научить торговых агентов способам преодоления трудностей, то поделите всех на три группы, одна из которых исполняет роль наблюдателей, а остальные разыграют роли торговых агентов и покупателей. Затем наступает смена ролей. Таким образом, все получают возможность отработать новые методы. Не забудьте, что должны участвовать все.

8. *Запланируйте время на обсуждение проблем.* Не откладывайте в сторону решение сложных вопросов, представьте возникшие трудности и способы их преодоления. Сотрудники поймут, что их ситуация вас действительно интересует.

9. *Подумайте о досуге.* Тот, кто работает напряженно, должен хорошо отдохнуть. Во время коротких конференций следует заниматься только делами, но на большой конференции нужно найти время, чтобы поиграть в футбол, поплавать, выбраться на экскурсию или поужинать в ресторане.

10. *Позаботьтесь об оптимистическом настрое конференции.* Крупные торговые фирмы открытие и завершение конференции обычно поручают хорошему оратору. При подведении итогов конференции должен присутствовать оптимизм, чтобы дать торговым агентам чувство уверенности в себе, веры в будущее, в успех общего дела. Иногда хорошее завершение помогает ликвидировать возникшие во время конференции напряжение и трудности, так как человеку лучше запоминается то, что происходит в конце.

11. *Письменная оценка конференции.* Важно, чтобы участники написали свое мнение о встрече. Попросите торговых агентов ответить на три вопроса: „Что вам понравилось больше всего? Что понравилось меньше? Что бы вы хотели услышать в следующий раз?“. Ответы на вопросы помогут вам в следующий раз подготовить конференцию лучшим образом.

12. *Способность вносить изменения на основании извлеченных выводов — характерная черта профессионального менеджера по продаже.* Найдите время, чтобы ознакомиться с проблемами, трудностями и требованиями торговых агентов, рассмотрите их ответы, оценку того, что им понравилось, а что нет. Начните работу с того, что вышлите каждому материалы конференции, где будут указаны новые методы работы. Прислушайтесь к советам торговых агентов. Ничто так не привязывает работника к фирме, как сознание, что фирма всерьез воспринимает его предложения. Благодаря подведению итогов даже небольшой конференции вы даете людям чувство того, что они нужны вам и вашей фирме и что вы считаетесь с их мнением.

## Упражнения

1. Какого типа встречи или конференции вы организуете в настоящий момент?

а) \_\_\_\_\_

б) \_\_\_\_\_

в) \_\_\_\_\_

г) \_\_\_\_\_

д) \_\_\_\_\_

2. Есть ли у вас план для проведения конференций каждого типа, которым можно пользоваться в качестве образца? Если да, опишите его. Если нет, разработайте.

3. Что вы можете изменить, чтобы повысить эффективность конференции?

# 19. Повышение эффективности работы агента посредством оценки его действий

## Содержание

Без внешних побуждений люди не могут развиваться. Мы рассмотрели различные способы воздействия на сотрудников, например тренинг во время процесса продажи. Но ни одна форма воздействия не воспринимается торговыми агентами так серьезно, как письменная оценка их эффективности и результативности.

Это один из наиболее эффективных способов помочь работнику в повышении его квалификации. Ваша профессиональная обязанность - научиться оценивать работу торговых агентов в целом.

## Задания

В этой главе мы рассмотрим следующие темы:

Смысл оценки работы торговых агентов в целом. Три этапа в подготовке оценки.

Двенадцать аспектов работы торгового агента, которые вы должны оценить.

Пять пунктов, о которых нельзя забывать.

Ваша задача как менеджера по продаже заключается в том, чтобы достигать своих целей, поручив другим их реализацию. Вы набираете торговых агентов, беседуете с ними, выбираете лучших из них, обучаете, тренируете их и передаете им опыт эффективной и результативной работы. Ваша следующая задача — оценить работу торговых агентов. Есть две возможности такой оценки — формальным или неформальным способом. Например, после каждого тренинга или во время продажи имеет место неформальная оценка. Результативность торговых агентов должна оцениваться регулярно и в письменной форме. Оценивайте торговых агентов четыре раза в год, то есть один раз в квартал. Если вы это делаете раз в год, то на самом деле вы оцениваете работу только за три последних месяца, а этого недостаточно. Подобная оценка результативности может быть или очень приятной или неприятной. Большинство менеджеров по продаже считает, что это очень неприятное занятие, и бегут от него, как от чумы. А все потому, что они плохо подготовлены. Хочу ознакомить вас с методами оценки, чтобы вы смогли извлекать из нее только пользу.

Какова цель такой оценки? Во-первых, это средство повышения квалификации. Постоянно возвращаемся к тому, что каждая ваша встреча с торговым агентом должна служить повышению эффективности его работы. Смысл такой оценки состоит в том, чтобы в соответствующий момент, если торговые обороты начинают падать, помочь агенту. Важно своевременно оценить действия агента, поскольку эта оценка даст ему возможность вовремя увидеть себя со стороны. Помогать необходимо, если помощь действительно нужна. Проблемы лучше всего решать сразу же по мере их появления. Когда проблемы систематически и своевременно не решаются, то иногда вырастают до такой степени, что торговый агент уже не может работать дальше. Главная цель оценки деятельности и результатов торгового агента — укрепление его веры в себя. Личные возможности и эффективность действий прямо зависят от веры в себя, в то, что его ценят и уважают. Деньги, вложенные фирмой в людей, только тогда принесут доходы, когда вы найдете время, чтобы дать хорошую объективную оценку их нелегкой работы и достигнутых результатов. Формулирование этой оценки должно проходить в четыре этапа, о которых речь пойдет ниже, каждый из которых связан с планированием работы торгового агента. Планирование здесь очень важно. Вы знаете, что умение планирования и подготовки — характерная черта каждого профессионала. Ваши торговые агенты должны знать, как выглядит их ситуация на данный момент. Им необходимы ваша реакция и оценка, если они действительно должны улучшить свою эффективность. Первый шаг: тщательно продумайте, что будет предметом вашей оценки. С этого и начинайте подготовку. Второй шаг: определите индивидуальные цели и способы оценки их реализации, определите эталон эффективности; Как вы хотите оценивать? Письменно сформулируйте конкретные способы оценки, чтобы их могли прочесть другие. Третий шаг: наблюдение. Ничто не заменит непосредственного наблюдения во время визита к клиенту. Вы должны иметь свое мнение, должны наблюдать и оценивать работу торгового агента на каждом этапе продажи. Четвертый шаг: обсудите способы оценки с каждым агентом продажи. Иначе говоря, чтобы ваша оценка принесла желаемые результаты, вы должны побеседовать с оцениваемым агентом, чтобы он знал, как высока планка, которую он должен преодолеть.

Есть двенадцать важных аспектов, которые вы должны оценить у каждого торгового агента. Вы должны их оценивать разными способами, например, ставить оценку по десятибалльной системе:

1. *Величина достигнутых торговых оборотов.* Торговому агенту были даны определенные суммы, на которые он должен ориентироваться. Реализовал ли он свою цель? Выросла ли сумма торговых оборотов за последний квартал или снизилась? Сумма оборотов важна для оценки деятельности. Здесь вы можете использовать десятибалльную систему.
2. *Качество продажи.* Речь идет о товарах, проданных разными способами, и о разнице полученной прибыли. Это касается также приобретения новых рынков сбыта. Всегда ли торговый агент продает одним и тем же покупателям? Нашел ли он новые коммерческие возможности? Каково качество проведенных продаж?
3. *Активность процесса продажи.* Активностью, например, считается количество встреч с клиентом.
4. *Техника продажи.* Технику мы можем оценивать прямо (когда являемся непосредственным очевидцем того, как действует агент) или косвенно (когда оцениваем сумму торговых оборотов и качество продажи). Рассматривайте проблемы, которые возникли у торгового агента с новыми клиентами во время презентации, при сотрудничестве с ними, в поисках новых коммерческих возможностей.
5. *Знание о месте своей работы.* Знает ли торговый агент свою фирму? Знает ли предлагаемые товары и услуги? Как хорошо знает конкурентов? Уделил ли время изучению вопроса, касающегося работы его фирмы? Если кто-то постоянно спрашивает: „Зачем мы это делаем? Как давно мы этим занимаемся?“, значит он не знает своей фирмы.

6. *Самоорганизация.* Может ли торговый агент правильно распоряжаться своим временем, может ли руководить порученной ему территорией продажи, чтобы получить наибольшую прибыль с затраченного времени. Это очень щекотливый вопрос, но вы должны оценить торгового агента в этом аспекте.

7. *Сотрудничество.* Может ли сотрудничать с другими? Регулярно ли принимает участие в семинарах, курсах, конференциях? Приходит ли на мероприятия, организованные фирмой? Чувствует ли себя связанным с фирмой? Это важно с точки зрения принадлежности к группе и отношения к сотрудникам и клиентам.

8. *Отчеты.* Избегает ли он писать отчеты о визитах к клиентам, о расходах? Достоверны ли эти отчеты? Своевременно ли он их сдает? Эти вещи необходимо учитывать, оценивая работу торгового агента в целом.

9. *Расходные чеки.* Как он распоряжается бюджетом? Когда выходит за его рамки? Когда не использует его? Мой друг, прекрасный менеджер по продаже, обращает пристальное внимание на расходные чеки. Если расходы невелики, он считает, что торговый агент недостаточно времени проводит в ресторанах с клиентами. Рекомендует своим работникам повышать свои затраты, поскольку эти неформальные встречи с клиентом и возможность подписания контракта тесно связаны между собой. У вас тоже может возникнуть подобная ситуация.

10. *Отношения с клиентами.* Симпатичен ли клиентам ваш торговый агент? Хорошо ли он знаком с клиентами и их проблемами? Ценят ли его клиенты?

11. *Отношения с работниками фирмы.* Это также следует оценить. Как он сотрудничает с другими отделами? Как относится к сотрудникам?

12. *Личные качества.* Это щекотливая тема, но иногда она может иметь большое значение. Какое впечатление он оставляет? Какой костюм он носит, как выглядит, как настроен? Как у него с инициативой? Является ли милым приятным человеком, с которым легко работается? Если нет, обсудите, как можно его изменить. Дайте ему понять, как его недостатки мешают ему на пути к успеху.

Чтобы правильно оценить торгового агента, вы должны придерживаться определенной системы. Прежде всего следует распределить эти двенадцать аспектов по мере их важности.

Вы можете, например, 100 баллов разделить на 12 категорий. Можете принять, что сумма торговых оборотов очень важна и приписать ей от 40 до 100 баллов. Самоорганизации можно приписать, например, 12 баллов, расходам — 6 баллов. Разделение этих 100 баллов должно отражать важность отдельных аспектов. Если торговый агент хорошо действует в одном из этих аспектов, то это важнее, чем слабые результаты в менее важном аспекте. Когда вы уже распределили все эти аспекты, то в каждом из них оцените отдельных торговых агентов по десятибалльной системе. Качество

**Повышение эффективности работы агента посредством оценки его действий** продажи, например, оцените на 6, а технику продажи — на 8. Теперь можно проанализировать весь список. Попросите торговых агентов, чтобы они таким образом оценили себя сами. Можете дать им на это неделю или месяц.

Затем организуйте на час или два встречу, которая будет посвящена только оценке работы торгового агента. Не высказывайте случайных оценок. Договоритесь о встрече заранее, чтобы у торгового агента было время подготовиться. Отключите телефон, отмените встречи и, если это возможно, назначьте ее в неофициальной обстановке. Во время беседы никто не должен мешать, поскольку эта тема очень щекотливая.

Попробуйте оценить торгового агента, поставить себя на его место. Убедите его, что цель этой оценки состоит не в том, чтобы его упрекнуть, а в желании оказать ему помощь, чтобы добиться успеха.

Начните с похвал. Вы уже знаете, что если начнете с похвал, то потом оцениваемые будут открыты к вашим замечаниям. Начните с указания его сильных сторон, расскажите ему обо всем, что он исправил со времени вашей последней беседы. Проиллюстрируйте свою оценку фактами, ведь людям свойственно давать субъективную оценку. Представление фактов способствует тому, что ваша оценка будет более объективной. Никогда не сравнивайте торгового агента с другими.

Просмотрите с торговым агентом весь список и сравните ваши оценки. При каждом аспекте спросите его: „За это я дал вам шесть пунктов, а сколько вы дали себе сами?“. Если он скажет „семь“, уточните: „Я оцениваю вас на шесть баллов по такой и такой причине, почему же вы оценили себя на семь?“. Беседуйте с ним и внимательно слушайте его аргументы. Вместо того чтобы критиковать, подумайте о будущем. Составьте такой план действий, чтобы потом исправить то, что необходимо. Спросите: „Что мы можем сделать, чтобы к следующей встрече повысить ваши показатели в ...?“, „Как в этом аспекте вы можете достичь лучших результатов“, „Что вы можете сделать, чтобы усовершенствовать...?“. Запишите все замечания. Конструктивные замечания — это ни в коем случае не упрёки.

Составьте конкретный план продолжения оценки деловых качеств вашего торгового агента. Условьтесь о встрече через тридцать дней. Во время этих встреч обсуждайте его достижения. Продолжите оценивать торгового агента, чтобы он знал, что должен исправиться за определенное время. Торговый агент должен сосредоточиться на вопросах, в которых он слабее.

В заключение представлю еще четыре пункта, о которых следует помнить, оценивая работу торгового агента.

1. Оценка не должна содержать только критические замечания.
2. Целью оценки должно быть появление у торгового агента желания работать. После такой беседы он должен чувствовать себя лучше, чем до нее. Если торговый агент будет видеть себя и свои перспективы в мрачном свете, значит, вы допустили ошибку.
3. Ваша обязанность по отношению к торговым агентам — дать им справедливую оценку. Обращайте внимание на те аспекты, над которыми им следует поработать.
4. Правильно сделанная оценка мотивирует торговых агентов, они чувствуют себя увереннее.

## Упражнения

1. а) Что должна включать письменная оценка торговых агентов? Перечислите как минимум пять основных аспектов.

1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

4) \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_

5) \_\_\_\_\_

б) Как вы оцениваете каждый аспект? Что влияет на положительную оценку?

1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

4) \_\_\_\_\_

5) \_\_\_\_\_

Что влияет на удовлетворительную оценку?

1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

4) \_\_\_\_\_

5) \_\_\_\_\_

С чем невозможно согласиться?

1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

4) \_\_\_\_\_

5) \_\_\_\_\_



## 20. Проблематичный торговый агент

Один из важнейших талантов менеджера состоит в умении создать группу из компетентных и профессиональных торговых агентов. В современном мире все задачи решаются коллективным методом. Команда торговых агентов - это группа людей, которые вместе работают над осуществлением одних и тех же задач.

Проблематичный торговый агент не только сам испытывает трудности в работе, но и может негативно влиять на остальных членов группы. Человеческая личность - явление сложное, поэтому только 66% из отобранных вами торговых агентов годятся для работы, а 33% вызывают проблемы и не исполняют своих обязанностей.

В этой главе мы рассмотрим следующие темы:

Три типа проблематичных торговых агентов.

Как помочь проблематичному торговому агенту?

Увольнение с работы.

Я провел тысячи семинаров для менеджеров по продаже и не встретил ни одного, у кого не было бы в группе проблематичного торгового агента. Ваша задача состоит в повышении как индивидуальной квалификации, так и группы в целом И все ваши действия должны быть этому подчинены. Опыт показывает, что только 25% людей могут работать в качестве торговых агентов, остальные не подходят для этой работы. Многие люди работают торговыми агентами, но совершенно не подходят для этого. Если человек не подходит для работы, никто этого не изменит, а под влиянием стресса его профессиональная непригодность будет еще большей.

В некоторых сферах торговли ежегодно набирают множество торговых агентов и треть из них отпадает. За время вашей карьеры менеджера из всех торговых агентов, с которыми вы будете работать, только треть достигнет успеха, и этого невозможно изменить. Сотрудники приходят и уходят, иногда добровольно, иногда нет Сейчас я хочу рассмотреть вопрос проблематичного торгового агента и показать, как с ним следует поступать.

Существуют три типа проблематичных торговых агентов. Первый тип — это те, у кого по каким-либо причинам низкие торговые обороты. Много раз встречал торговых агентов, которые за два месяца ничего не продали, но после прохождения курса обучения, тренинга на месте работы, советов и участия в повышающих мотивацию семинарах они превратились в прекрасных торговых агентов. Торговые агенты, у которых низкие торговые обороты, — явление нормальное.

Другой тип — это те, у кого есть проблемы личного характера. Это выглядит несколько иначе, поскольку у торгового агента есть проблемы, которые ничего общего с работой не имеют, но существенно на нее влияют. Вы не должны вмешиваться в личные дела, так как этим вы можете повредить эффективности работы. У многих есть семейные проблемы, проблемы с наркотиками, алкоголем. Вы не должны этим заниматься, пока это не влияет на эффективность работы, ведь вы отвечаете именно за это. Но вам необходимо быть начеку.

Для этого и служат оценки торговых агентов.

Третий тип — это те, у кого обычно хорошие результаты, но являются личностями конфликтного типа. Это действительно испытание для ваших профессиональных качеств, но это случается почти у каждого. Всегда найдется какой-то тип, с которым будет трудно договориться, он эксцентричен, часто раздражающе действует на клиентов, ссорится с членами группы, но зато у него приличные торговые обороты. Ваша цель — организовать группу торговых агентов мирового уровня, и в этом не должно быть сомнений. Вы можете попробовать научиться, как работать с таким агентом, но только в крайней ситуации можете сказать ему, чтобы пошел поискать другую работу и там добивался успехов. Случается, что менеджер увольняет торгового агента, у которого были очень высокие обороты, и его руководство недовольно этим. Но что при этом происходит? Торговые обороты возвращаются на прежний уровень и без этого лица, а иногда становятся даже больше. Поэтому не переживайте, если уволите кого-нибудь такого.

Еще раз вернусь к оценке торговых агентов. Зачем мы это делаем? Есть три существенные причины. Во-первых, благодаря оценке у вас будет объективный образ всей деятельности торгового агента, ваше субъективное мнение и эмоциональный настрой не имеют значения. Это может пригодиться, если вы

испытываете трудности с проблематичным агентом по продаже. Во-вторых, в оценке расписано по пунктам, чего вы ожидаете от данного торгового агента в каждой части продажи. В-третьих, оценка может понадобиться в случае возможных юридических проблем. Увольняемый работник может искать помощи у адвоката и тогда, если из этой оценки следует, что это лицо не исполнило предъявленных ему требований за назначенное время, то его претензии необоснованны. Мы подошли к следующему вопросу: что делать, чтобы помочь проблематичному торговому агенту?

Рассмотрим следующие семь способов.

1. Вы должны попытаться помочь такому торговому агенту. Фирма уже вложила средства в этого человека, а перемены в кадрах дорого обходятся. Даже если по какой-то причине вы рассержены на этого человека, спросите себя: „Как можно решить этот вопрос?“. Это и будет для вас отправной точкой.
2. Постарайтесь ясно сформулировать ваши обвинения к этому торговому агенту. Вы должны встретиться с ним и сказать: „Есть проблема, о которой мы должны поговорить и принять меры, чтобы что-то изменить“. Вы сами увидите, что многие люди кардинально меняются, если вы ясно дадите им понять, что у них есть проблема.
3. Вашей первой реакцией должно быть желание помочь этому человеку. Только нужно четко обозначить проблему. Многие из таких дел заканчиваются в суде, поскольку менеджер ясно не изложил своих претензий. Скажите, каких результатов вы ожидаете и каких изменений в поведении торгового агента ждете.
4. Узнайте, в чем причина его конфликтное™, может быть, повлияла жизненная ситуация, тяжелая болезнь, смерть близкого человека, может, у торгового агента финансовые затруднения. Выслушайте его ответы, задайте вопросы. Помните правило, что сначала должны понять вы, чтобы поняли вас.
5. Думайте о будущем, скажите: „Необходимо, чтобы вы сделали то и это! На будущее жду от вас того-то!“. Это даст торговому агенту положительную перспективу.
6. Попробуйте с ним договориться, что и как он должен изменить. Запишите это и храните.
7. Обязательно составьте план, чтобы контролировать, как идет корректировка.

Мы подошли к вопросу об увольнениях. Во-первых, хочу сказать, что увольнение является частью процесса трудоустройства. Тот, кого приняли на работу, должен быть готов к тому, что его уволят. Умение произвести увольнение работника — это своего рода одно из профессиональных качеств менеджера. Если вы не сможете этому научиться и не сможете этого делать, то вы недостаточно квалифицированы как менеджер.

Нередко менеджер медлит с увольнением торгового агента, даже если он не в состоянии исправить своих результатов. Часто работник знает, что у менеджера нет силы воли, чтобы его уволить. В таком случае он действует, нарушая дисциплину и наперекор вашим советам. Если вы принимаете некомпетентного торгового агента, вы ставите под сомнение свою репутацию. Все окружающие будут следить за тем, как вы справитесь с этой ситуацией. Если не уволите такого работника, ваши способности, компетентность, характер будут подвержены испытанию.

Кто в подобной ситуации будет выглядеть некомпетентным в глазах ваших руководителей? Только вы сами! Если кто-то доверяет полномочия некомпетентному лицу, то сам является некомпетентным. Никому вы не делаете одолжения, оставляя некомпетентных работников, а только вредите своей карьере.

Проблематичный торговый агент часто влияет на работу всей группы и вызывает общее раздражение. Опыт показывает, что 70% уволенных работников знали, что не годятся для работы торговыми агентами, и их увольнение — только вопрос времени. А от 70 до 80% остальных торговых агентов испытывали чувство раздражения от того, что так долго ждали увольнения работника, который снижал результаты напряженной работы всего коллектива. Иногда увольнение такого сотрудника повышает дух всей группы. Чтобы работа вашей группы была максимально результативной и эффективной, вы должны способствовать укреплению гармоничного сотрудничества в ней. Ваша задача — создать команду победителей и все, что вам мешает, вы должны убрать.

Увольняя кого-то, вы должны обращать внимание на десять пунктов, перечисленных ниже. Процесс увольнения достаточно хорошо исследован, и я сам неоднократно проверял его на опыте. На эту тему есть множество публикаций. Если вы убедились, что кого-то невозможно спасти, что он не подходит для этой работы, воспользуйтесь этими правилами.

1. *Примите окончательное решение.* Не откладывайте с принятием решения. Вы должны принять его окончательно и назначить время встречи, на которой оповестите это лицо о своем решении.

2. *Сделайте это в понедельник, вторник или среду.* Причина проста — если вы уволите кого-то в начале недели, он может начать искать новую работу и часто уже в конце недели работает в другой фирме, иногда за более высокое вознаграждение.
3. *Об увольнении всегда сообщайте за пределами вашего места работы.* Никогда не делайте этого в собственном офисе. Во многих фирмах принято приглашать работника на обед и там ставить перед фактом увольнения. Всегда делайте это с глазу на глаз.
4. *Сохраняйте спокойствие и самообладание.* Никого не увольняйте, когда вы раздражены, ни в чем не обвиняйте, поскольку это делать уже поздно. Не говорите много о причинах, сообщите об увольнении и будьте при этом сдержанны и дружелюбны.
5. *Воспользуйтесь приемом „испорченной пластинки“.* Начните так: „Послушайте меня, я долго думал об этом и пришел к выводу, что эта работа вам не подходит. Может быть, работа в другом месте вас более удовлетворит“. У собеседника будут свои аргументы, он будет защищаться, обсуждать с вами разные варианты увольнения. Но вы повторяйте, как испорченная пластинка: „Я понимаю, но думаю, что в другом месте вам будет лучше“. На все вопросы отвечайте: „Да, знаю, но думаю, что в другом месте вам будет лучше“. Не упрекайте его, говорите о будущем, не говорите о причине увольнения, чтобы не быть втянутым в дискуссию, которая может дойти до каких-нибудь юридических последствий.
6. *Будьте непреклонны.* Не изменяйте своего мнения, не поддавайтесь. Не говорите, что еще подумаете. Если хотите кого-то уволить, сделайте это сразу и не меняйте мнения.
7. *Держите под рукой подготовленный договор об увольнении.* Когда до увольняемого дойдет наконец эта горькая истина и он спросит, что ему теперь делать, вручите ему договор об увольнении. Когда кого-то увольняете, всегда поступайте наилучшим образом, будьте очень доброжелательны, несмотря на прошлое.
8. *Согласуйте с этим человеком условия и формальную причину увольнения.* Когда увольняемый принял к сведению, что его увольняют и согласен с условиями увольнения (на пособие в размере двух-трехмесячной заработной платы), согласуйте с ним причину увольнения. Лучшим выходом было бы, безусловно, увольнение по собственному желанию. Спросите, согласен ли он на это.
9. *Настаивайте на взаимно приемлемой причине.* Это очень важно, ибо таким образом вы выражаете свое уважение. Помните, что это вовсе не плохой человек, он только не состоялся в роли торгового агента. Вы тоже несете за это частичную ответственность, ибо это вы приняли его на работу. Если кто-то спросит, почему так случилось, отвечайте, что он чувствовал себя не слишком хорошо на этой работе, что хочет заниматься чем-то другим, что у него другие требования.
10. *Думайте о том, что уволить кого-то — это испытание характера.* Это испытание вашей компетентности как менеджера. Опыт показывает, что самая большая проблема, связанная с увольнением, состоит в страхе перед конфронтацией. Люди боятся жесткого обмена мнениями, боятся реакции увольняемого. Если вы будете придерживаться вышеизложенных правил, все должно пройти без препятствий. Искусство увольнения характеризует хорошего менеджера. После многолетнего опыта могу сказать, что если вы разовьете эту способность, то не будете ничего бояться и станете прекрасным менеджером. Это укрепит ваш характер, позволит вам создать лучшую группу и приобрести уважение тех, кто способствует вашей карьере.

## Упражнения

1. Во время трудоустройства работников пользуйтесь методом „Мышления с нулевого уровня“.

Подумайте, кого из торговых агентов сегодня вы бы не приняли на работу.

<b>Перечислите всех членов группы.</b>
<b>Торговый „Мышление Почему? агент с нулевого уровня“ Да/Нет</b>


2. Подумайте, как поступить с людьми, которых вы не приняли бы снова. Как решить эту проблему? Назначьте встречу с этим человеком.

Торговый агент	Дата	Средства

## 21. Менеджер высокого класса

### Содержание

В работе менеджера по продаже неизбежны стрессы. Требуется много энергии и внимания. Ваши привычные занятия могут влиять на результативность работы. Кроме того, вы должны быть устойчивыми к давлению со всех сторон, ибо только так вы сможете выполнять свои обязанности.

### Задания

В этой главе мы рассмотрим следующие темы:

Условия сохранения высокой результативности работы.

Семь причин возникновения стрессов.

Средства борьбы со стрессом.

Хочу вам подсказать несколько приемов, при помощи которых тысячи менеджеров повысили свои результаты как в работе, так и в личной жизни. Цель менеджера — подняться выше среднего уровня, многого достичь и взойти на вершину профессиональной карьеры. Для этого необходимы здоровье и жизненные силы. Вы заботитесь о постоянном росте торговых оборотов, а для этого необходимо много энергии. Чтобы достичь успеха, вы должны правильно действовать.

Несколько слов скажу о поддержании хорошей физической формы. Мы знаем, что то, чем мы питаемся, влияет на увеличение или снижение энергии. Если вы правильно питаетесь, то у вас будет достаточно энергии, и вы не будете испытывать чувства голода. Вы не будете долго спать по утрам и после обеда, вам

потребуется меньше времени для сна и будет лучшим общее самочувствие. Очень важно ограничить употребление жиров любого происхождения. Жир — главный враг здоровья человека, жир в разных продуктах, в соединении с мучным и сладким. Когда мы ограничим его употребление, у нас будет больше жизненных сил и энергии. Следующий продукт — это сложные углеводы, необходимые для функционирования организма. Они находятся во фруктах, овощах, рыбе и других нежирных продуктах. Также вам необходимо много воды. Если вы ограничите потребление жирных и мучных блюд, почувствуете прилив энергии и жизненных сил, ваше состояние заметно улучшится.

Чтобы сохранять хорошую форму, необходимо движение. Почти все боли в мышцах, позвоночнике, суставах, ногах вызваны недостатком движения. Мы должны как минимум три раза в неделю заниматься спортом от 30 до 60 минут. Это могут быть плавание, бег, велосипед или занятия в атлетическом зале. Если вы регулярно занимаетесь спортом, у вас будет больше энергии, поскольку ваш мозг получает достаточно кислорода, у вас лучше кровообращение. Многие тесты показали, что люди, регулярно занимающиеся спортом, гораздо более способны к интенсивному творческому мышлению, чем люди, которые двигаются мало.

Важным фактором сохранения здоровья является отдых. Работа менеджера по продаже очень трудна, и поэтому вы должны заботиться о полноценном отдыхе. Придерживайтесь режима- сон — семь-восемь часов ежедневно. Исследования показывают, что люди, которые спят по семь-восемь часов, надолго сохраняют жизненную энергию. Очень важно рано ложиться и рано вставать. Люди, которые поздно ложатся спать, не способны продуктивно трудиться на следующий день. Итак, вы должны выспаться. Сделайте себе выходной раз в неделю. Когда-то я думал, что смогу сделать больше, если буду работать всю неделю, но опыт показал, что это не так. Возьмите себе один день, полностью свободный от работы, не берите в руки никаких бумаг. Регулярно пользуйтесь отпусками.

Физическое здоровье — один из факторов, влияющих на результативность работы.

Теперь займемся психическим фактором. Ваша работа — это работа мозга, на ней основана вся ваша активность. Так мы подошли к вопросу стрессов. Известно, что небольшие стрессы влияют положительно, крупные же могут парализовать все наши действия.

Стрессы вызывают не сами события и ситуации, а реакция на них. В одной и той же ситуации один человек не теряет контроля над собой, другой же может впасть в панику. Только от вас зависит ваша реакция в различных ситуациях. Некоторые события однажды могут привести вас в бешенство, а в другой раз вы отреагируете совершенно спокойноно.

Ниже будут изложены семь основных причин возникновения стресса в ежедневной жизни. На первом месте в этом списке стоит потеря контроля над ситуацией. Затем следуют страх, напряжение, бессонница и другие психосоматические расстройства. Сильный стресс вызывает сознание того, что мы находимся под контролем других людей. Присмотритесь к своей жизни и задумайтесь, в каких ситуациях вы теряете контроль. Это имеет и свою позитивную сторону, ведь если вас контролируют другие, то над вами будет больший контроль. Следующая причина возникновения стрессов, негативных эмоций и психосоматических заболеваний (бессонницы, боли в суставах, головной боли и т. д.) — требование постоянного повышения результативности действий. Если над вами довлеет постоянное чувство, что вы обязаны что-то делать, а вас это раздражает, это значит, что вы берете на себя слишком много обязанностей.

Если у вас постоянно неоконченные дела, которые вас тяготят, — вы находитесь в состоянии стресса.

Поводом для стресса является также боязнь не сдержать данное вами слово. Многие люди могут преодолеть разочарование, преграды и поражения, но страх перед невыполненными обязательствами является сильным стрессовым фактором.

Еще одна причина стресса — неправильная оценка действительности. С этим связаны и стремление избежать конфронтации, и неприятности в работе. Например, когда у вас низкие торговые обороты и плохие результаты или проблемы в личной жизни, и вы не желаете попробовать их решить. Если вы чувствуете угрозу или страх, спросите себя, какие в вашей жизни есть нерешенные проблемы и что может произойти в худшем случае.

Еще одна причина стрессов — гнев, который проявляется в страхе и раздражении. Например, вы ожидаете чего-то, что не исполнилось, или случилось что-то непредвиденное, или вы чем-то разочарованы. Если в таких ситуациях вас охватывает злорада, то через некоторое время вы уже будете не в состоянии себя контролировать.

Теперь представлю вам средства борьбы со стрессом. Первый такой способ — контроль над своим поведением. Всегда помните, что вы ответственны за свою реакцию. Вы не в ответе, например, за автомобильную пробку или снижение торговых оборотов, но вы ответственны за свою реакцию в этой ситуации.

Иной способ контроля стрессовых ситуаций — глубокое дыхание, как это делают спортсмены. Можете действовать согласно приведенной ниже схеме.

1. Оцените ситуацию. Чем вы обеспокоены? Правильный диагноз — половина успеха.
2. Что может случиться из самого худшего?
3. Вы можете принять то самое худшее. Скажите себе:

„Если так случится, я смирюсь с этим. Конца света не будет“.

4. Попробуйте избежать самого худшего. Целенаправленное действие — лучший метод преодоления стресса и беспокойства. Интенсивно трудитесь над решением проблемы, скажите себе, что у вас нет времени на беспокойство.

Лучший способ преодолеть стресс — движение. Таким образом, мы возвратились к начатым рассуждениям о спорте. Особенно положительное влияние оказывают пешие прогулки. Это занятие — прекрасный вид отдыха.

Безусловно, есть еще одна возможность: вы можете полностью отключиться. Вы делаете перерыв, ни о чем не думаете, ничем не занимаетесь, идете спать. Винчи Лом-барди когда-то сказал: „Усталость превращает нас - в трусов. Основательно отоспитесь и отложите проблему на двадцать четыре часа, затем посмотрите на нее под другим углом зрения“.

Остается еще поговорить с самим собой. Ваши эмоции зависят от того, как вы с собой разговариваете. Если у вас какие-то трудности, скажите себе что-нибудь хорошее и подумайте, чему вы можете научиться в создавшейся ситуации. Не рассматривайте всю проблему целиком, а только ситуацию. Благодаря испытаниям, которые ставят перед нами трудные ситуации, мы можем постоянно развиваться. Когда у нас нет никаких испытаний, мы ничему не научимся. Помните, что всегда может настать пора, когда ничего не получается — дома, на работе, в финансовых делах.

Чтобы преодолеть все стрессы, вы должны сохранять душевное и физическое равновесие. Правильно питайтесь, отдыхайте, занимайтесь спортом и контролируйте свои чувства и мысли. Помните, что вы ответственны, вы — рулевой. Мыслите позитивно!

## Упражнения

1. Как вы можете изменить ваш рацион питания, чтобы увеличить запасы вашей энергии?
2. Сколько времени вы спите? Чувствуете ли вы усталость и стресс? Можете ли вы измениться с пользой для себя? Каким образом?
3. Есть ли люди, вещи и обстоятельства, которые вызывают у вас негативную реакцию? Какие именно? Как вы можете им противостоять?

# 22. Организация времени

## Содержание

Время - основное средство повышения результативности. У всех нас в распоряжении одинаковое количество времени. Кто-то сказал, что солидная часть преуспевающих людей отличается от других тем, что иначе использует свое время.

Организация времени - это организация жизни. Вознаграждение за правильное распоряжение временем очень высоко. Чтобы достичь успеха, вы должны использовать полезные навыки и руководствоваться ими в ваших действиях.

## Задания

В этой главе мы рассмотрим следующие темы:

Значение планирования.

Семь похитителей времени.

## Семь способов повышения продуктивности.

Невозможно говорить об эффективности менеджера по продаже, минуя вопрос способности распоряжаться своим временем. Все преуспевающие менеджеры знают, что время — ключ к успеху. Хороший менеджер по продаже — тот, кто правильно распоряжается своим временем, бережет его, как заработанные в поте лица деньги.

Вы должны точно знать, чего вы хотите достичь, какого результата ожидаете, а не только то, что должны делать. Еще раз повторяю, что необходимы ясность и точность, с которыми вы определяете свои цели.

Следующее условие звучит так: вы должны контролировать работу, иначе работа будет контролировать вас. Это подобно тому, как если бы вы отпустили руль автомобиля и позволили ему петлять по дороге то влево, то вправо. Если вы не контролируете свои действия, они начинают контролировать вас, и, таким образом, вся ваша профессиональная деятельность выйдет из-под контроля. Известно, что отсутствие контроля — причина фрустрации, страхов, стресса и негативных эмоций.

Как мы можем контролировать свое время и всю нашу жизнь? Ответ на этот вопрос — планирование. Планировать — значит ясно определять себе цели и задачи. Постоянно спрашивайте себя: „Что я хочу сделать? Как я хочу это сделать?“. Ниже будут даны пять важных вопросов, на которые вы должны постоянно отвечать, как это делают все лучшие менеджеры.

1. *За что вам платят?* Если бы ваши сын или дочь спросили вас, за что ваша фирма платит вам зарплату, что бы вы могли ответить в двух словах? Если бы вас спросил ваш шеф: „За что мы тебе платим?“, что бы вы ответили? Вам платят не за вашу активность, а за конкретные достижения, за результаты, от которых зависит финансовое положение вашей фирмы. Если вы хотите повысить свою собственную ценность, вы должны повысить ваши обороты.

2. Второй вопрос касается поставленных целей и задач. *Какая из ваших функций наиболее важна?* Что из того, что вы делаете, имеет наибольшее значение в вашей работе? Каковы важнейшие цели, для достижения которых вас взяли на эту должность? Вы знаете, что важнейшие задачи менеджера — это организация, планирование, набор торговых агентов, распределение обязанностей, наблюдение. Причина всех наших профессиональных проблем состоит в том, что при выполнении одной или нескольких из этих задач наши способности нас подводят.

Что в вашей работе имеет наибольшее значение, что бы вы могли доверить другим для реализации ваших задач? Это может быть обучение торговых агентов тому, как достичь большей эффективности, обучение новым методам продажи, организации конференций, курсов и т. п. Это все входит в процесс распределения ваших обязанностей, что проявляется во все более совершенных действиях ваших подчиненных.

И наконец важнейший, по моему мнению, вопрос: Что можете сделать вы и только вы действительно хорошо? Вы убедитесь, что в ответе на этот вопрос — ключ к эффективной организации времени. Это одна или максимум две вещи, которыми вы овладели в совершенстве. Может быть это прием на работу или увольнение, обучение, планирование, прогнозирование и т. д. Если хотя бы что-то одно из них у вас получается хорошо, это очень важно для вашего успеха.

Из этого следует основное правило: если начинаешь что-то делать, то должен прекратить делать то, что делал до сих пор. Прежде чем начать заниматься одним делом, вы должны закончить с другим. Так вам удастся избежать потерь времени. Ниже перечислю семь так называемых „главных похитителей времени“.

1. *Отсутствие тщательно разработанных и определенных планов и задач.* Речь идет о письменной формулировке планов и целей, которые понятны вашим руководителям, вам и каждому, кто отвечает за их реализацию. Точность, точность и еще раз точность. Я уже говорил, что у людей, которые преуспевают в жизни, все планируется. Планирование у них — постоянное занятие. Они думают на бумаге. Составляют списки дел, которые необходимо сделать.

2. *Отсутствие приоритетов и оснований.* Что является важным и почему люди совершают определенные действия? Вы и все, кто вам подчинен, должны знать, зачем что-то нужно сделать, почему одна вещь важнее, чем другая. Вы знаете по своему опыту, как раздражает то, что работник делает нечто менее важное. Когда вы его спрашиваете, зачем он это делает, он отвечает: „Я думал, это важнее“. За такое положение вещей несет ответственность менеджер, поскольку он не разъяснил степени важности заданий.

3. *Постоянный конфликт между тем, что важно, и тем, что срочно.* Срочные дела — это те, которые вы видите перед собой. Телефонный звонок, неожиданный визит, документы на подпись и т. д. Это срочные дела. В свою очередь у важных дел бывают последствия, которые сказываются через какое-то время. Работа в офисе, планирование, работа с документами, организация — все эти дела важны, но какое важнее всего? Важнее всего приобретение новых коммерческих возможностей, обучение, передача опыта. Все эти

действия имеют долговременные последствия и могут существенно повлиять на вашу карьеру. Спрашивайте: каковы последствия того, что я сейчас делаю? Перерыв на кофе не влечет за собой никаких последствий, но даже небольшие изменения в поведении хорошего торгового агента влияют на сумму ежегодных торговых оборотов.

4. *Конфликт между неопределенным „много“ и конкретным „мало“.* Это касается правила „80/20“, согласно которому 20% ваших действий дают 80% ваших достижений. Величайшая ошибка состоит в том, что часто мы равномерно распределяем наше время на все дела, вместо того чтобы распределить его пропорционально значимости каждого дела. 80% всего времени вы должны уделить более важным 20% работников, и только 20% — более слабым, а не наоборот.

5. *Назойливый телефон.* Телефон — особенный похититель времени, поскольку мы все являемся его рабами. Когда мы росли, телефон помогал нам в общении с миром. Теперь мы, взрослые, ведем себя, как собаки Павлова:

телефонный звонок вызывает у нас условный рефлекс. Ниже я дам несколько советов, как обращаться с телефоном.

Пользуйтесь телефоном как орудием труда: когда кто-то звонит, сразу говорите: „Здравствуйте, чем могу помочь?“. Сократите вежливые формулировки и переходите к делу.

Избегайте несущественных, случайных разговоров. Лучше договаривайтесь о встрече по телефону.

Вспомните обо всех телефонных звонках, которые вам нужно сделать, и позвоните по очереди всем. Если к вам пришли с визитом, попросите записать номера абонентов, которые вам звонили, чтобы не прерывать беседу.

6. *Неожиданные визиты.* Это самый крупный похититель времени в вашей работе. Что сделать, если к вам приходит кто-то без доклада и спрашивает: „Есть свободная минутка?“. Ниже дам несколько советов, как себя вести при этом.

Если кто-то пришел, а у вас нет для него времени, то встаньте и стойте. Если вы не сядете, то и он тоже, и разговор будет коротким.

Если спросит, нет ли свободной минутки, отвечайте:

„Да, но не сейчас. Можно попозже?“.

Если у посетителя нет намерения выходить, возьмите его под руку и скажите: „Я, собственно, сам собирался выходить. Пойдемте вместе!“ или „Я уже показывал тебе это?“ и выйдите с гостем из офиса, чтобы ему что-то показать, скажите что-нибудь и возвращайтесь к работе.

7. *Разговоры.* Около 40% своего времени вы тратите на общение с отдельными собеседниками или на коллективные переговоры. Очень важно уметь правильно провести беседу. Советую начинать точно в срок.

Если вы условились на 9.00, начинайте в 9.00.

Еще один совет, касающийся бесед с торговыми агентами. Когда вы начинаете встречу с агентом, закройте дверь. Если встреча назначена на 8.30, то ровно в 8.30 начните, закройте дверь и никого не впускайте. Всегда держите подготовленный распорядок встречи. О важнейших вещах следует говорить в самом начале. Придерживайтесь принципа, что если кого-то нет в назначенное время, то он не приходит совсем. Не позволяйте, чтобы другие, кто потрудился быть пунктуальным, ожидали опоздавших. Это было бы неуважением к первым.

Следующий вопрос организации времени — это принцип „подумай, прежде чем что-нибудь сделать“. Первым шагом к этому будет составление списка того, что необходимо предпринять. Говорят, что если чего-то нет изложенного на письме, то это только фантазия. Если возникнут какие-то изменения, введите дополнения. Это позволит вам проконтролировать весь ваш день. Воспользуйтесь методом „АБВГД“. Составьте список дел, распределенных по мере их важности и серьезности последствий. А — дела, которые вы обязаны сделать, Б — дела, которые вы должны сделать, В — дела без особых последствий, Г — дела, которые вы можете поручить другим, Д — дела, которые могут подождать. Каждую группу вы можете поделить на подгруппы, например А1, А2 и т. д. Действуйте согласно списку, начинайте с А1, т. е. с вашей первой и важнейшей задачи.

Эндрю Карнеги, один из богатейших людей Америки, был шотландским эмигрантом, который по прибытии в Америку имел при себе только 75 центов. Как-то он дал 64 тысячи долларов одному консультанту за простой совет: „Напишите план действий, прежде чем что-либо начать делать, распределите этот список согласно приоритетам и руководствуйтесь им“.



Это привело нас к следующему вопросу, касающемуся организации времени: сосредоточьтесь на чем-то одном.

Концентрация на одном деле — ключ к достижению успеха менеджера. Безусловно, вначале вы должны сосредоточиться на деле А1.

Работайте над реализацией задания так долго, пока не закончите его. Трудно поверить, но время, необходимое на выполнение всей задачи, может сократиться на 80%, если вы работаете над ее исполнением до тех пор, пока не закончите.

Работайте весь день. Не болтайте по телефону с домашними, не ходите в прачечную, не устраивайте посиделок. Не теряйте времени, не играйте, не читайте газет. Когда начнете работать, думайте о том, что сейчас время работать, а не развлекаться.

Какова причина того, что люди теряют так много времени в процессе работы? В среднем работник тратит 30% своего времени на болтовню и другие вещи, которые ничего общего с работой не имеют. Следующие 12—15% тратят на личные дела, на чтение газет и т. п. Не делайте этого. Начните утром и работайте весь день. Убедитесь, как много дел вам удастся сделать.

В заключение хочу дать несколько советов, касающихся повышения эффективности вашей работы.

1. *Работайте интенсивнее и больше.* Свое рабочее время вы должны продлить до десяти часов. Начните на 45—60 минут раньше, работайте целый день и заканчивайте на 45—60 минут позже. Десять часов работы ежедневно вместо восьми позволят вам быстрее достичь успеха.

2. *Работайте быстрее.* У лучших менеджеров и наиболее эффективных работников обычно очень высокий темп работы. Они работают интенсивно, ничто их не отвлекает. Планируют, прежде чем начать действовать, затем работают в головокружительном темпе.

3. *Делайте самые важные дела.* Это связано с вопросом важности дел, который мы уже обсуждали. Советую отложить менее важные дела и сосредоточиться на самых главных

4. *Делайте то, что вы можете сделать лучше всего.* Это те дела, которые вы можете делать быстрее и лучше, в которых у вас меньше всего ошибок. Это может быть ответом на вопрос, за что вам платят.

5. *Сотрудничайте с другими.* Пусть в вашей группе работают все вместе.

6. *Упрощайте задачу.* Всегда спрашивайте: зачем мы это делаем? Что бы случилось, если бы мы этого не делали? Избавляйтесь от лишних действий. Во время реализации каждого задания время, назначенное на эти действия, можно сократить на 30%, если вы проанализируете свои методы работы. Том Петере, сотрудник большой страховой кампании, утверждает, что процесс от начала предварительных соглашений и до подписания контракта длится шесть недель. После подробного анализа оказалось, что основная работа длилась семнадцать минут.

7. *Передавайте свои обязанности другим, насколько это возможно.* Передавайте все, что можно, чтобы у вас было время на более важные дела. Распределение обязанностей — важная часть работы менеджера.

Заканчивая разговор об умении распоряжаться временем, скажу еще несколько слов. Вы должны развить чувство ответственности. Чтобы добиться успеха, вы должны закончить начатые дела. Повторяйте себе: „Сделай это сейчас! Сделай это сейчас!“. Помните, зачем вас приняли на эту должность и каковы ваши важнейшие задачи.

## Упражнения

1. С какой целью вас приняли на эту должность?
2. Каким образом ваши задачи реализуют другие?
3. Какие простые задания отнимают у вас много времени?
4. Что вы сделаете, чтобы это изменить?
5. Что вы делаете сейчас, какие обязанности хотите передать торговым агентам?

# 23. Стань лидером!

## Содержание

Как менеджер по продаже, вы должны оказывать вашим торговым агентам эмоциональную поддержку. Работа менеджера по продаже отличается от других прежде всего эмоциональной вовлеченностью. Довольны ли ваши люди тем, что делают, хотят ли совершать великие дела?

Цель деятельности менеджера - мотивировать заурядных людей для незаурядных достижений, приобретать сторонников, прививать подчиненным дух борьбы и победы. Эту решающую роль должен исполнить только лидер. Это предложение завершающее.

## Задания

В этой главе мы рассмотрим следующие темы:

На что следует обратить внимание при работе с торговыми агентами?

Семь основных качеств лидера. Принципы действий менеджера по продаже.

Для лидера важнее кто вы, чем то, что вы делаете. Мы уже говорили о задачах лидера и способах их решения. Лидерство — это искусство побуждать заурядных людей к незаурядным действиям. Лидерство — это также невероятная способность достигать больших успехов. И наконец это способность выбирать, в каких делах вы и ваши люди могут быть лучше и эффективнее всех.

Присмотримся к сложным задачам менеджера по продаже. Важнейший элемент его работы — контакты с людьми. Когда я был менеджером по продаже, я думал, что мои проблемы с торговыми агентами отвлекают меня от работы. Но потом я убедился, что моя работа как раз и состоит в контактах с торговыми агентами, а все остальное — только дополнительные занятия. Когда я это понял и изменил способ мышления, изменил свое поведение, а с этим изменились и результаты моих достижений. Эффективность зависит от контактов с людьми. Поэтому так важно, что вы, как лидер, тщательно подбираете, обучаете сотрудников, поручаете им задания и передаете полномочия.

Следующая важная задача — это достижение максимальной прибыли с капиталовложений — „ПК". Вы и ваша фирма вложили много времени и денег в переобучение и подготовку торговых агентов. Вознаграждения, реклама, премии, контроль — все это поглощает огромные суммы денег. Ваша задача — помогать торговым агентам, чтобы они научились лучше распоряжаться временем и своими возможностями, чтобы лучше продавали и достигали высоких торговых оборотов. Ценность торговых агентов имеет денежный эквивалент и может расти. Например, если кто-то начинает работать, это стоит 25 тысяч долларов в год. Через год благодаря курсу обучения, тренингу, мотивации и консультациям его стоимость может возрасти до 50 тысяч долларов в год, а с этим возрастут и доходы фирмы. Средний торговый агент использует только 50% своих возможностей. Что это значит? Это значит, что 50% полностью не используются им в работе. Ваша задача — помочь торговым агентам максимально использовать свои возможности. Иначе говоря, следует так организовать работу, чтобы те неиспользованные 50% направлять на удвоение торговых оборотов из года в год. Для этого воспользуйтесь практическими советами, которые будут представлены ниже.

Выдающиеся лидеры способны вызывать у людей эмоциональный подъем. Ваша задача — вызвать эмоциональный подъем у торговых агентов, чтобы они желали победы, успеха. Можно распоряжаться инвентарем, а людьми нужно руководить. Работа менеджера состоит в передвижении фигур на шахматной доске и вовлечении их в определенные действия. Когда вы вызовете их эмоции, торговые агенты будут работать эффективнее, с большей отдачей.

Как лидер, вы должны своим работникам прибавлять силы для лучшей работы. Торговые агенты чувствуют себя более уверенными, сильными, способными, если ими руководит лидер. Помните в своей каждодневной работе, что от похвалы возрастают смелость, уверенность и сила. Вознаграждайте торговых агентов премиями. Поддерживайте их, обучайте, советуйте, чтобы помочь им приобрести веру в себя. У кого есть вера в себя, тот чувствует себя сильнее. Когда ваши торговые агенты чувствуют себя сильнее, тогда и достигают фантастических результатов для вас и для фирмы.

Ниже представлю семь основных качеств, которые характеризуют лидера не только в деле продажи, но и в любом другом деле.

1. *У лидера есть четко поставленная задача.* Торговым агентам надо представить картину того, куда приведут их совместные усилия, когда они реализуют поставленные им задачи. Это также представление места, которое фирма занимает на рынке. Рассказывайте торговым агентам, как продаваемые ими товары и предоставляемые услуги служат людям, как помогают решать их проблемы, помогают в работе и в личной жизни. Дайте им почувствовать, что их ежедневные усилия являются составной частью совместной работы, которая ведет к реализации великих задач. Вспомните, что сказано в Библии: народ, не имеющий цели, перестает существовать. Когда у торговых агентов есть убеждение в том, что их работа является частью чего-то большого, тогда они чувствуют себя сильнее и увереннее. Роль лидера состоит в реализации великих целей.

2. *У лидера есть сила.* Он готов в случае необходимости пойти на риск, чтобы выполнить обязательства. Он готов противостоять проблемам. Может терпеть поражения. Может определять великие задачи и брать на себя ответственность за успех их реализации торговыми агентами. Может решать личные проблемы. Чем больше силы проявляет лидер, тем больше ее у тех, кто с ним работает.

3. *Ответственность.* Невозможно представить себе лидера, который не несет ответственности за все, что происходит. Ответственность — значит никаких жалоб. Только слабые жалуется на обстоятельства и на других, когда терпят поражение. Сильные говорят: „Все зависит от меня. То, что мне не нравится, я в силах изменить. Если я не готов к переменам, то не жалею о существующем положении вещей“. Лидер принимает на себя полную ответственность.

4. *Способность к интеграции.* Часто это качество считается более важным, чем другие. Это та основа, без которой ничего не получится, поскольку отношения с другими людьми опираются на доверие. Торговые агенты должны верить, что вы говорите правду, держите слово. Ничто так не подрывает веру в лидера, как мельчайшее сомнение в его репутации.

5. *Реальный взгляд на вещи.* Джек Уэлш, президент корпорации „Дженерал Электрик“, считает, что реализм — важнейшее качество лидера. Психолог Абрахам Маслоу писал, что тот, кто готов увидеть действительность вокруг себя такой, какая она есть на самом деле, является личностью, которая жаждет самореализации. Таким образом, избавьтесь от всяких иллюзий. Задавайте честные, трудные вопросы и ждите такид же ответов. Вы увидите мир таким, какой он есть, а не сквозь розовые очки.

6. *Ангажирование.* Исследования показывают, что важно то, чтобы вы сами качества лидера принимали как бесценные свойства. Все лидеры интересуются тем, какое впечатление они производят на окружающих. Занимаются только значительными делами. Используют свои таланты только для стимулирования других, чтобы реализовывались поставленные ими задачи. Делают только то, что сделают в совершенстве. Избегают участия в том, в чем они не на высоте.

Совершенствуйте свои способности и используйте их только тогда, когда сможете сделать нечто исключительное.

7. *Пример для других.* Будьте примером, будьте тем, с кем все остальные будут себя сравнивать, кому будут пытаться подражать. Лидеру свойственно то, что он не сравнивает себя с другими, равняется только на себя. И постоянно заботится о том, чтобы торговые агенты, глядя на него, знали, что таких же действий ждет от них и он. Лидер в каждый момент ведет себя так, как если бы за ним наблюдали, и он должен быть примером для всех остальных в фирме.

Лидера отличает страстное желание успеха. Это одно из важнейших качеств, необходимых для удачи в делах. Ключ к лидерству — жажда победы. Ваша работа заключается не в том, чтобы вы получали зарплату, ваша задача в том, чтобы создать слаженную, добивающуюся успеха группу торговых агентов. И от этого зависит, являетесь ли вы лидером. Напомню еще о некоторых вещах.

1. *Каждая проблема может обернуться шансом.* То, как вы реагируете на трудные ситуации, на безвыходные положения, как ведете себя в момент кризиса, показывает, какими качествами руководителя вы обладаете.

2. *Каждое препятствие может стать уроком.* Когда у вас есть какая-то проблема, спросите себя: „Какую пользу из этого можно извлечь? Чему это может меня научить? Как это поражение превратить в победу?“

3. *Ваша позиция менеджера по продаже* — это первый этап большой карьеры. Вы на правильном пути, если примете во внимание все, о чем говорили, и будете работать, работать и еще раз работать. Сосредоточьтесь на следующих качествах и работайте над ними: во-первых — рассудительность, во-вторых — решительность, в-третьих — сила воли, и наконец — самодисциплина. За каждым успехом стоит самодисциплина.

Подумайте о словах Генри Форда: „Если веришь, что что-то можешь, или если веришь, что чего-то не можешь, в любом случае ты прав". Это касается и вас. Можете быть выдающимся лидером, если верите в это и над этим работаете.

## Упражнения

1. Как вызвать в людях гордость за самих себя?
  2. Взгляните на себя как на „высочайшую ценность". На что вы тратите свои силы? Как хотите решить эту проблему?
  3. В чем вы должны проявлять большую гибкость?
- С какими вещами вам еще предстоит ознакомиться? Какие еще знания вам необходимы? Каких навыков вы еще не приобрели?

# 24. Путь к вершине

## Содержание

Почему одни люди добиваются в жизни успеха, а другие нет? Почему некоторые в жизни легко добиваются того, чего хотят, продвигаются, довольны своей работой и личной жизнью?

После многолетних исследований и изучения этого вопроса у нас, наконец, есть ответ на него. Оказывается, все начинается в нашей голове, все зависит от того, чего мы сами от себя ждем. Преуспевающие люди переполнены чувством собственного величия. Они могут все, даже самые малые способности использовать для достижения наилучших результатов.

## Задания

В этой главе мы рассмотрим следующие темы:

Четыре закона мышления.

Семь способов контроля над мышлением.

Как учиться всю жизнь?

В конце этой книги я хочу поделиться некоторыми наблюдениями, которые помогут вам сделать карьеру. Каждая работа, в том числе и ваша, дает неограниченные возможности. Ограничить их может только ваше внутреннее убеждение. Во-первых, вы должны достичь финансовой независимости. Одна из наших важнейших целей — финансовая обеспеченность после окончания профессиональной деятельности. Во-вторых, вам надо использовать все свои возможности. Нужно делать больше и достигать большего, чем до сих пор. В-третьих, вы должны максимально использовать ваши возможности. Преуспевающие люди находятся в постоянном движении, чтобы многого достичь. Но ваши возможности определяются только вашим мышлением.

С самого начала я подчеркивал, что рассудительность — одно из основных качеств менеджера по продаже. Это также основа успеха и в личной жизни. Все в вашей жизни зависит от того, что вы думаете, мышление — великая сила. Предоставлю вам четыре основных закона, которые вы можете использовать, чтобы реализовать то, к чему стремитесь. Первый закон — это закон веры. Можно просто сказать, что если вы во что-нибудь искренне верите, то оно исполнится. Обладая верой, вы видите реальность совершенно иной. Но, к сожалению, у многих людей ограничена вера в себя. Не верят, что могут сделать что-то более значительное, что могут зарабатывать больше. Сами себе наступают на горло. Эти препятствия вы должны преодолеть. Итак, программируйте свое подсознание, что вы можете, что вы в состоянии добиться чего-то великого. Если вы глубоко верите, что достигнете своей цели и ничто не в силах вам помешать, то так и будет.

Второй закон — это закон ожидания. Ваши ожидания, ваши собственные предсказания сбудутся. Если вы чего-то действительно ожидаете, то так и будет. Если вы желаете добра в труде, в семье, в личной жизни

всем своим сотрудникам, то это исполнится. Если вы ждете успеха, то так и будет. И еще — вы редко будете разочарованы.

Третий закон — это закон притяжения. О нем писали еще тысячи лет назад. Согласно этому 'закону, человек — это живой магнит, который притягивает и посылает в мир вибрации. Ваши мысли излучают вибрации, которые притягивают людей и события. Все, что случилось в вашей жизни, вы сами притянули. Если хотите изменить свою жизнь, вы должны изменить свою личность, вы должны изменить характер вибрирования своих мыслей. Если вы недовольны людьми, которые вас окружают, своими доходами, своим здоровьем, вы должны изменить свои мысли. Тогда начнете встречать других людей и притягивать другие жизненные возможности.

И четвертый закон — закон соответствия. Ваша жизнь — отражение вашего внутреннего мира. Во внешней реальности отражается все, что происходит внутри вас, что вы думаете, чего себе желаете, о чем мечтаете. Каждый момент вашей жизни — отражение ваших мыслей и ожиданий. Если вы хотите изменить реальность, измените свое мышление. Ваши достижения зависят от ваших мыслей.

Много лет тому назад Ральф Вальдо Эмерсон сказал:

„Человек — это то, о чем он чаще всего думает, и вы становитесь тем, о чем думаете“.

Ниже рассмотрим семь способов управления своим мышлением. Все эти способы связаны между собой.

1. *Позитивное отношение к себе* Многие люди этого не замечают, но отношение к себе влияет на ваши чувства. Если вы обращаетесь к себе позитивно, если вы позитивно интерпретируете мир, то и чувствуете себя хорошо, вы довольны. Повторяйте себе: „Люблю себя, чувствую себя хорошо, я лучше всех, я сделаю это, я смогу“. Относитесь к себе позитивно, даже если ничего не получается. Самоуважение — отправная точка позитивных изменений в вашей жизни.

2. *Воображение*. Представьте себе место, где бы вы хотели быть. На подсознание сильно влияют образы, которые вы себе представили. Если это образы позитивного характера и соотносены с вашими желаниями, они будут приняты подсознанием. Подсознание управляет языком тела, управляет тем, каким тоном вы высказываетесь, как себя ведете, какие у вас ощущения и мысли.

3. *Позитивная подпитка сознания*. Обращайте внимание на то, что вы читаете, что смотрите, что слушаете. То, чем вы питаете ваши мысли, имеет сильное влияние на ваши высказывания и поведение.

4. *Позитивные люди*. Чаще бывайте с позитивно настроенными людьми, а людей негативных избегайте. Столько времени вы не будете летать с орлами, сколько будете находиться с курами. Очень важна та среда, в которой вы находитесь, она на вас влияет. Будьте среди оптимистов, людей успеха. Будьте позитивны сами, чтобы притягивать таких людей.

5. *Позитивные привычки*. Это связано с тем, что уже было сказано о жизненных силах и здоровье. Сохраняйте вес в разумных пределах, занимайтесь спортом, высыпайтесь, отдыхайте и, конечно, позитивно думайте. Позитивные привычки, позитивное мышление влияют и на других.

6. *Позитивный тренинг и личное развитие*. Самообразование и есть позитивный тренинг. Рекомендую вам различные семинары: чем больше вы учитесь, тем более вы позитивны, оптимистичны и удовлетворены. Вы увидите возможности для действия там, где другие видят только проблемы.

7. *Позитивная деятельность*. Ко всему вышеизложенному добавляется деятельность. Люди успеха очень деятельны. Позитивное действие дает энергию. Слушайте стимулирующие программы, говорите с позитивными людьми, читайте оптимистическую литературу и действуйте позитивно. Осознайте, что вы являетесь источником неограниченных возможностей.

Чтобы достичь успеха, вы должны понять, что пришли в этот мир, чтобы сделать в своей жизни нечто замечательное, раскрыть в себе неограниченные возможности. Теперь представлю несколько вопросов, которые вы должны постоянно себе задавать. Какие у вас способности и навыки? Что вам дается легче, чем другим?

*Что в этот момент является вашим преимуществом?* В чем вы особенно преуспели? Если сегодня вы ни в чем не можете отличиться, спросите себя, где вы можете достичь наилучшего результата? Это один из важнейших вопросов для вашего будущего, для вашего развития. В чем вы должны преуспеть, чтобы достичь вершины в своем деле, чтобы приобрести финансовую независимость, уважение окружающих? Какие шаги вы должны сделать, чтобы этого добиться? Помните, что если другие этого достигли, то и вы можете.

*Относитесь к себе как к президенту собственной фирмы*. Преуспевающие люди всегда думают, что работают на себя. Не имеет значения, что всю жизнь вы работали на кого-то, относитесь к фирме как к своей

собственности. Помните, что все за вами наблюдают. И если вы считаете фирму своей собственностью, то и другие будут к ней относиться так же.

*Какова ваша основная профессиональная квалификация? Что вы делаете лучше всего? Я имею в виду не ваши врожденные способности. Ваша квалификация — это то, чему вы научились, методы, технические приемы, которыми пользуетесь, практические навыки, трудовая дисциплина и т. д. Вероятно, благодаря вашей квалификации вас и приняли на работу.*

*Что вы больше всего любите делать? Где вы достигли наилучшего результата? Что дало вам минуты счастья? Ответы на эти вопросы позволят вам определить, чему следует уделять больше времени.*

*Что вас сдерживает? Что в данный момент мешает вам достичь цели? Что влияет на скорость, с которой вы идете к цели?*

*В чем вы должны быть действительно лучшим, чтобы достичь поставленных целей? Это будет не более одного или двух качеств. Хорошенько обдумайте это. В чем вы действительно должны быть лучше, чтобы перед вами открылись все двери и все цели были достигнуты?*

Мы подошли к последнему ключевому вопросу — как сегодня в этом мире, основанном на информации, сделать карьеру? Помните, что жизнь — это постоянное движение.

Вы должны постоянно учиться, поскольку знания открывают все двери.

1. *Хотите больше зарабатывать — больше учитесь.* Вы не будете зарабатывать больше, чем теперь, если не научитесь чему-то новому и не будете развивать этот навык.

2. *3% своих доходов вкладывайте в себя.* Крупнейшие фирмы вкладывают 3% своих доходов в обучение сотрудников. Вы являетесь своим собственным начальником и должны сами в себя вкладывать. Работники ошибаются, если думают, что об их развитии и дальнейшем образовании должна заботиться фирма. Ваше образование — это ваше личное дело. Пользуйтесь тем, что предлагает фирма, но и сами себя инвестируйте, читайте книги, слушайте лекции и обучающие программы на кассетах, участвуйте в семинарах — работайте над своим развитием.

3. *Ежедневно выделяйте час на чтение профессиональной литературы.* Час чтения профессиональной литературы в день делает вас экспертом в своем деле. Это одна книга в неделю, пятьдесят книг в год и пятьсот за двадцать лет. В 80% американских семей за год не покупается ни одной книги. Средний американец по окончании средней школы не читает книг. Если вы будете читать по часу в день, то увеличите ваши шансы на скорейшее достижение цели, на достижение высочайшего положения в своем деле.

4. *Слушайте обучающие кассеты во время автомобильных поездок.* В среднем за год мы проводим 500—1000 часов в автомобиле. За это время вы можете усовершенствовать свои способности так, что станете лучшим менеджером по продаже в своей стране.

5. *Каждые три месяца принимайте участие в семинарах.* Семинары — прекрасный способ обучения. Двадцать лет я работаю в центре профессионального развития и могу сказать, что участие в семинарах позволит вам сэкономить время и деньги. Ведущие семинаров много лет исследовали данный вопрос, прочли множество книг по этой теме и могут вам все это пересказать в течение 10—20 часов. Чаше принимайте участие в семинарах, минимум раз в три месяца.

6. *Вкладывайте время и деньги в самосовершенствование.* Вы достигнете назначенных целей, если доведете свои способности до совершенства. Если будете вкладывать время и деньги в саморазвитие, результаты превзойдут все ожидания. Прибыль с одного инвестированного доллара может быть даже тридцатикратной.

Итак, мы подошли к последнему пункту наших размышлений.

Главная мысль этой книги звучит так: будь лучшим. Будь хорошим, будь лучшим, будь самым лучшим. Настройтесь на достижение успеха и поверьте в это. Не имеет значения ваше происхождение. Не имеют значения ваши прошлые достижения. Не имеет значения ваше настоящее положение Теодор Рузвельт сказал: „Делай то, что можешь, там, где находишься, и из того, что имеешь. Об остальном не беспокойся“.

## Упражнения

1. Каковы ваши убеждения? Как вы можете их изменить?
2. Дайте пример ожиданий, которые однажды исполнились.
3. Есть ли в вашей жизни негативные люди? Как от них избавиться?

4. Какими исключительными способностями вы обладаете?
5. Что вас сдерживает? Как вам это преодолеть?
6. В чем вы должны достичь совершенства?

## Заключение

### В

заключение вернемся еще раз к важнейшему качеству характера, то есть к самодисциплине. Все, о чем говорилось в этой книге, не будет иметь никакого смысла, если вы не будете над всем этим работать, а для этого необходима дисциплина. Самодисциплина — это способность делать то, что должно быть сделано, несмотря на то, есть ли у нас на это желание или нет. Воспользуйтесь этим, чтобы достичь вершины. Это зависит только от вас.

Благодарим вас за то, что посвятили свое драгоценное время на ознакомление с этой книгой. Ваше желание развиваться достойно всяких похвал, и мы надеемся, что содержание этой книги поможет вам в достижении успеха. От всего сердца желаем вам удачи и надеемся, что вы станете одним из лучших менеджеров нового поколения.

### Авторы

**Брайан Трейси** родился в 1944 г. в Канаде, доктор экономических и гуманитарных наук. Основатель международной консультативно-образовательной организации Brian Tracy International Association. На своих всемирно известных семинарах он занимается технологией управления, обучает менеджеров и ведет занятия по психологии эффективной деятельности. Программы Брайана Трейси переведены на 16 языков и доступны почти в 40 странах.

**Франк М. Шелен** родился в 1962 г., является президентом Tracy College AG и INSIGHTS® International Europe-Group, а также консультантом по классической организации предприятий и личному развитию.

## Содержание

<i>Предисловие</i>	3
1. Ключевые задачи	5
2. Управление и руководство	11
3. Планирование будущих результатов	21
4. Планирование продажи	31
5. Как подбирать торговых агентов	41
6. Собеседование и отбор кадров	51
7. Искусство общения	63
8. Мотивирование торговых агентов	71
9. Эффективное распределение обязанностей	81

10. Стратегия и позиция	91
11. Обучение торговых агентов	99
12. Команда победителей	109
13. Управление территорией продажи	119
14. Контроль	129
15. Тренинг в процессе продажи	139
16. Важнейшие клиенты	147
17. Формы коммуникации	155
18. Конференции	163
19. Повышение эффективности работы агента посредством оценки его действий	173
20. Проблематичный торговый агент	181
21. Менеджер высокого класса	189
2 2. Организация времени	195
23. Стань лидером!	205
24. Путь к вершине	213
<i>Заключение</i>	221