

КОПИЛКА РАЗМЫШЛЕНИЙ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОТДЕЛА ПРОДАЖ И ПРОДАЮЩИХ СПЕЦИАЛИСТОВ



Татьяна Аржаева

Татьяна Аржаева

**Копилка размышлений для
руководителей отдела продаж
и продающих специалистов**

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=31507681
ISBN 9785449066022*

Аннотация

Вопросы о роли владельца и развитии бизнеса, лидерстве и власти, найме, отношении к работе и личном развитии. Спор, что важнее – мотивация сотрудников или благодарность? Источники вдохновения. Бизнес как нечто большее. Обо всем этом в книге «Копилка размышлений». Становитесь более мудрыми управленцами!

Содержание

Аннотация	5
Об авторе	7
О компании	10
1. Ценность продающей профессии	11
Продажник – поводы для гордости и ценности!	11
Благодарность тому, кто продал!	16
Волшебная палочка для всех. Зачем нужны НЕпродажнику продажи?	20
2. Управление продажами	23
Опередить и победить на насыщенном рынке	23
Почему увеличение продаж может разрушить вашу компанию?	29
Управление отделом продаж и / или управление продажами?	33
3. Найм продающих специалистов	38
Разыскивается «золотой менеджер по продажам, продавец»...	38
Я хочу быть уверенной (-ым)	44
Конец ознакомительного фрагмента.	46

**Копилка размышлений
для руководителей
отдела продаж и
продающих специалистов**

Татьяна Аржаева

© Татьяна Аржаева, 2018

ISBN 978-5-4490-6602-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Аннотация

В «Копилке размышлений для руководителей и владельцев бизнеса» я писала о том, вернее о тех, благодаря кому он появился. О вас – уважаемые партнеры, читатели. Тогда же я и озвучила мысль, что книги будет две, одну из которых вы сейчас и читаете: «Копилка размышлений для руководителей отделов продаж и продающих специалистов».

Я много времени уделяю продажам, существенная доля запросов в нашей компании приходится на тренинги по продажам и консалтинг в области управления продажами, управления отделом продаж. И это не случайно. Для любой коммерческой организации, в том числе и нашей, это важная функция, без эффективной работы которой сложно не только развиваться, но и поддерживать устойчивость бизнеса.

Продажи для меня – нескончаемый источник вдохновения. Каждый день я вижу, узнаю, наблюдаю, осуществляю что-то новое. Продажи для меня – больше, чем функция в коммерческой организации. Это один из путей улучшения коммуникаций между людьми, достижения желаемого, повышения культуры общения, самосовершенствования и улучшения мира. Да – вот так глобально.

Мне бы хотелось, чтоб после прочтения этой книги продажи и для вас стали чем-то бОльшим!

P. S. Данная книга будет полезна и тем, кто просто хочет

улучшить коммуникации с другими людьми или стать более эффективным!

С пожеланиями процветания и развития

Татьяна Аржаева

Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись на тех или иных видах носителей для частного или публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав – Татьяны Аржаевой.

По вопросу организации доступа к аудиOVERсии, электронной версии или печатной версии книги, покупки обращайтесь к владельцу авторских прав Татьяне Аржаевой по следующему адресу: tsc2922874@gmail.com

Об авторе



Татьяна Николаевна Аржаева

НЕФОРМАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ДЕЛУ

Бизнес-тренер, консультант, писатель.

Основательница компании «ТСК, лаборатория развития» (с 2009 г.)

Личный девиз

Чтобы воспитать крылатого ребенка, нужно самому научиться летать...

Отличие

Я предлагаю не только знания, но и умение ими пользо-

ваться.

Опыт

Более 15 лет успешного решения задач и достижения целей в области управления, продаж, маркетинга, рекламы и PR, работы с персоналом, преподавательской и консультационной деятельности.

Направления по проведению бизнес-тренингов, консалтинговых проектов

- * продажи и управление продажами;
- * маркетинг и продвижение (реклама и PR, стимулирование сбыта), мерчандайзинг;
- * тайм-менеджмент, менеджмент и бизнес-эффективность, психология управления;
- * командообразование, лидерство и партнерство;
- * искусство презентации и харизма;
- * мышление – креативное, позитивное, системное и другие виды;
- * личная эффективность и управление изменениями.

Из отзывов участников программ и курсов, консалтинговых проектов

- * яркий, позитивный стиль подачи материала;
- * спокойная, ненавязчивая модерация дискуссий;
- * масса примеров, кейсов, фишек;

- * умение соединять, интегрировать несоединимое;
- * дар замечать таланты и способности;
- * рентгеновское видение стереотипов мышления и умение работать с ними;
- * содержательность, системность, основательность и глубина;
- * (откройте что-то для себя).

Подробная информация здесь

ТСК, лаборатория развития; о нас; Татьяна Аржаева
<http://ts-consulting.ru/about/arj/>

О компании



Сидя под палящим солнцем, мальчик наблюдал, как молодой человек сосредоточенно откалывал куски от большой скальной глыбы.

– Почему ты делаешь это?

– Потому что внутри спрятан ангел и он хочет выйти наружу, –

ответил Микеланджело.

Работа нашей компании в чем-то похожа.

Мы видим замечательных менеджеров, потрясающих людей, отличные компании, великолепные продукты и услуги.



И... помогаем им «выйти наружу».

В этом наше предназначение.

1. Ценность продающей профессии

Продажник – поводы для гордости и ценности!

Ценность есть практически у каждой профессии. Конечно же, определенными действиями можно обесценить любую специальность. Так же, как и определенными действиями можно сформировать эту ценность, внести в нее некое предназначение, идею, замысел, философию, некий высокий уровень и стандарт.

Менеджер по продажам, продавец-консультант делает массу полезного для своих клиентов. Он дарит радость общения и интереса, внимательности, заботы и поддержки к другому человеку. Любому человеку важны коммуникации, даже «молчаливому буке», интерес и внимательность – «постоянному ворчуну» (ему, кстати, особенно), вера в лучший выбор и соответствие более смелым решениям – сомневающемуся (смогу, достоин, получится) и т. д.

Благодаря продавцам люди порой делают шаг вперед в своем развитии, и часто весьма существенный, выходят на новый уровень, начинают пользоваться технологиями и возможностями, которые ранее считали для себя невоз-

можными или сложными, повышают свой уровень доходов, качество жизни и т. д.

Продающие сотрудники обучают своих клиентов правилам пользования товара и эксплуатации, уходу, работе с документами, азам используемых технологий и многому другому. А еще воспитывают (не словами, а делами), задавая новые, более высокие стандарты общения между людьми – вежливые, доброжелательные, доверительные и открытые. Мы живем в странном мире: то, что ненормально – нормально, а то, что нормально – ненормально. Когда человек идет по улице и улыбается или подходит к нам и обнимает, мы обращаем на него внимание и думаем, что он больной, а может, даже чувствуем дискомфорт и шарахаемся от него. А когда стоят люди и поливают друг друга грязью (или нас), мы порой даже не заостряем на этом взгляд – привычно, знакомо, нормально! Продавцы-консультанты, менеджеры продаж вносят свой вклад в формирование как минимум действительно нормальных отношений.

И конечно же продавщики продают, причем не только товар, услугу, компанию, цену, но и идею, ценности, решения, бренд, себя (ведь не секрет, что за некоторыми из них клиенты готовы пойти куда угодно), уровень обслуживания и клиентоориентированности. И это еще не полный список.

Для компании менеджер по продажам, продавец-консультант полезен не только тем, что приносит выручку или прибыль, продавая товары и услуги. Данный сотрудник полезен

еще и тем, что при помощи него можно узнать, чего клиент хочет и не хочет (и сберечь существенную часть денег на маркетинговые исследования), что покупателю нравится и что не нравится, какие идеи будут востребованы, а какие не очень, и, соответственно, стать для партнеров лучше, нужнее.

История

На своем тренинге я познакомилась с владелицей небольшой специализированной на продаже детских игрушек розничной сети. Катя рассказала об одном из своих российских поставщиков – производителе весьма интересной игры. Игра действительно занимательная, но ее не очень хорошо покупают. Поиграть в нее можно по сути всего один раз (в ней заложена всего одна история), а стоит пару тысяч. Покупатели, уже раз все-таки ее купившие, при новом посещении магазина всегда спрашивают: «Начал ли производитель выпускать продолжение игры – новые истории?» Дело в том, что на комплект материалов в игре, чтоб продолжать играть и далее, нужны истории, и конечно же новые (для интереса). То же самое спрашивает у менеджеров продаж производителя, когда они звонят с предложением купить, а она им отвечает на их вопрос о причинах отказа, владелица сети. Но воз и ныне там! Новых историй – нет! Хотя затраты на них минимальны, а рост продаж был бы невероятный! Руководству компании-производителя достаточно

прислушаться к клиенту и своим менеджерам, бесплатно предоставляющим весьма стоящую информацию.

Что полезного приносит профессия продавца ее непосредственному обладателю? Совершенствование коммуникативных навыков! Техники продаж можно применять не только на работе, но и в жизни! Результат будет:

- * значительное улучшение отношений с родителями, супругами, любимыми, детьми, друзьями;

- * повышение личной эффективности, успешное решение жизненных задач и ситуаций;

- * знание, что очень многие вещи, которые ранее казались невозможными, – возможны!

- * умение добиваться поставленных целей и строить долгосрочные отношения;

- * рост доходов и карьерный рост, а также возможность открытия своего бизнеса;

- * и еще... востребованность. Постоянная! Хороший продажник нужен всегда и не останется без работы!

Итак, поводы для гордости за профессию могут быть различны – все зависит от конкретного человека – специалиста. Кто-то будет гордиться:

- * что он один делает более половины всех продаж отдела;

- * самой большой продажей за всю историю торговой точки;

- * что помог человеку и, возможно, позитивно повлиял

на его судьбу или примирил маму и дочку (например, в салоне свадебных платьев), отца и сына (при покупке домашней ТВ-техники), мужа и жену (при выборе страны для совместного путешествия);

- * тем, что просто хорошо делает свою работу;

- * огромным количеством благодарностей;

- * тем, что не сходит с доски почета и входит в тройку лучших сотрудников;

- * тем, что он привносит новые стандарты и правила игры на рынок и т. д.

У каждого свои поводы для гордости!

Главное, чтоб они были позитивны и просто были!

Благодарность тому, кто продал!

Продавцы-консультанты, менеджеры по продажам и др. Любопытная у них профессия. Рисковая. С точки зрения коммуникаций и позитива в них. Что я имею в виду? Поделюсь письмом от одного из продающих специалистов.

«...Нас ругают. Все, кому не лень. Начальник за то, что не перевыполняем план и он не получает повышенную премию. Директор за прибыль меньшую, чем он планировал. Бухгалтеры за то, что постоянно их отвлекаем своими счетами от работы. Маркетологи за то, что на их взгляд недостаточно эффективно отрабатываем входящий поток. Логисты и курьеры за то, что им опять куда-то нужно ехать и бежать. Клиенты за то, что им надоедают предложениями, звонками, письмами и т. д...»

Согласитесь, это не полный перечень?! Ведь порой продающих специалистов ругают еще и за огрехи их коллег: юрист не вовремя подготовил договор, бухгалтер с опозданием сообщил об оплате, кладовщики грубы и невнимательны, маркетологи не потрудились сделать понятным сайт и пр. Но все это сыпется на них – продавщиков! А ведь еще есть и их личные косяки: забыли, упустили, не поняли, поленились и т. д. Я предлагаю сейчас не говорить о личных косяках прода-

ющих специалистов. А поговорить о том, каково же этим сотрудникам, на которых со всех сторон летят шишки и камни? Да, на них смотрят с большим ожиданием, особенно руководители и собственники. Да, от них шарахаются клиенты, боясь, что им сейчас опять что-то «вмылят». Им высказывают негатив и раздражение (порой не на них, а на жизнь) в лицо, пишут гневные послания в книге отзывов и предложений, ругают на форумах, жалуются в call-центрах и пр.

Но ведь не всегда так плохо они работают? Верно? Давайте вспомним, наверняка у каждого есть любимый продавец – именно к нему мы пойдем, позвоним, напишем! Точно же было, когда продающего специалиста, подобравшего тот товар или услугу, от которой мы пришли в восторг и испытали радость, вспоминаем добрым словом! И скорее всего были случаи, когда благодаря именно продавнику сделали новый шаг и в чем-то вышли на качественно новый уровень! И конечно же были случаи, и много, когда продающий специалист просто зарядил классным, бодрым, позитивным настроением! И много-много чего еще!

Отчего мы не всегда их благодарим? Может, потому что считаем, что они должны? Но одно дело делать то, что должен, а другое дело – от души... Можно и от души – многие продавцы так и делают. Особенно поначалу. Но, раз за разом натываясь на сухое «спасибо» или вовсе его отсутствие, теряют свой энтузиазм и вдохновение. Как же это исправить? Можно продавщикам себя подпитывать и вдохновлять, мож-

но это делать по отношению к своим продающим сотрудникам и работодателю. А еще это можно делать покупателю.

Личный опыт

В одном из бизнес-центров на 1-м этаже есть возможность заказать себе кофе. Я обратилась к девушке, обозначила, какой кофе мне нужен, получила его и сдачу. В конце обслуживания услышала: «Спасибо вам. Желаю хорошего и радостного дня!» Это было сказано так бодро, так весело, так живо, что я непроизвольно улыбнулась в ответ. И сказала ей: «Так приятно это слышать! Сразу хочется идти и делать что-то интересное! Спасибо за доброе пожелание!» Я не забуду выражения лица девушки. Это была смесь чувств – удивление и радость. Ее лицо вмиг расцвело, а по ее настроению было видно – она теперь всем готова это желать! От всей души! А ведь я просто сказала слова благодарности, отметила, как приятно мне было услышать ее пожелания и какой эффект они на меня произвели! Мелочь? Да! Но девушке стало приятно! И это уже не мелочь! Как минимум еще нескольким человекам она подарит хорошее настроение! И это тоже не мелочь! Она будет знать, что не все покупатели вредные, придирчивые, капризные, самоутверждающиеся за ее счет и пр. Есть те, которым действительно важно то, что она делает! И, возможно, она поймет, что на самом деле это важно для всех!

Мой личный стилист по моему запросу привозит мне всякие женские косметические штучки. В последний раз она помимо заказанного привезла еще пару вещей, которые очень хвалила. Я решила поддаться на ее уговоры. На следующий день воспользовалась купленными новинками и... была в восторге. Не откладывая дело в долгий ящик, позвонила ей и поделилась своими позитивными впечатлениями! Думаю, не стоит говорить, что по ее реакции я поняла, что для нее мое удовольствие от покупки было очень и очень важно, принесло ей радость и удовлетворение от своей работы!

Может, если мы, будучи клиентами, почаще будем благодарить наших продавцов, менеджеров за их хорошую, достойную работу, то она будет еще лучше? А может быть, будет лучше не только работа?

Это так легко – внести чуточку добра в этот мир и в мир продавца в том числе. Чуть-чуть добра – это же мало, незатруднительно. Но если это делать постоянно и многим, то это становится гораздо больше, чем чуть-чуть!

Благодарите тех продающих специалистов, с которыми вам было приятно, полезно, интересно, продуктивно, плодотворно делать покупку! Не скупитесь! Не откладывайте на завтра!

Здесь и сейчас! Будьте щедрыми на благодарности! Это легко! А эффект – заразительный!

Волшебная палочка для всех. Зачем нужны НЕпродажнику продажи?

А действительно – зачем? Очень часто нам говорят: «У меня совсем другая профессия: бухгалтер, юрист, маркетолог, кадровик, программист, каменщик, инженер, строитель, архитектор, домохозяйка и т. д. Мне не нужны ваши знания, советы и технологии по продажам, менеджменту, переговорам».

Уверены?

Тогда ответьте на вопросы:

– собеседование и резюме – это ведь продажа ваших знаний, умений, времени и, по сути, коммерческое предложение?

– обращение к своему подчиненному, с целью чтоб он задержался на работе или вышел на нее в выходные, – это ведь продажа вашего желания решить какой-то рабочий вопрос?

– обращение к начальнику с целью уйти с работы пораньше или вообще завтра на нее не приходить, да так, чтоб зарплата не пострадала, – это ведь продажа вашего желания решить в рабочее время свои вопросы?

– а обращение к коллеге, чтоб он сделал какую-то работу, возможно, даже вашу?

– попросить любимых вынести мусор – это ведь продажа вашего желания не выносить этот мусор самой или самому?

– просьба ребенка о сладком или красивой игрушке в магазине – это ведь продажа его желания заполучить то, что ему так хочется?

– обращение к ребенку, с целью чтоб он больше занимался уроками или чем-то полезным – это что?

– обращение к любимой с целью уехать-таки на выходных на рыбалку – что это?

– намек любимому на то, что пора бы купить новую шубку – это что?

– предложение друзьям провести время вместе – что это?

– а брачное объявление?

– а знакомство с противоположным полом? Да и не с противоположным?

– а

Везде. Везде продажа. Продажа ваших намерений, желаний, ожиданий, мечт и т. д. Мы продаем с самого своего рождения! Просто кто-то делает продажи своей профессией. А кто-то выбирает другое дело, но при этом прекрасно продает себя – удачно женится или выходит замуж, продвигается по карьерной лестнице, получает бОльшую зарплату на той же должности (очень часто делая при этом меньше), реализовывает свои мечты, желания, получает помощь от других людей (причем они рады ему помочь!) и т. д.

И если вы все еще сомневаетесь, что искусство продавать и общаться вам не нужно, то посмотрите вокруг себя и на се-

бя и ответьте на несколько вопросов:

– что бы вы хотели улучшить в своей жизни или своей работе?

– как этого улучшения можно добиться?

И если вы будете честны, то в ответе на 2-й вопрос вы согласитесь с нами.

Конечно, искусство продавать и общаться не единственная волшебная палочка. Но точно не последняя в волшебном списке.

2. Управление продажами

Опередить и победить на насыщенном рынке

Как хорошо было когда-то – в 90-е годы 20 века. Предложений мало, спрос большой. Достаточно было просто выйти с товаром – и бизнес пошел. В рекламу можно было не вкладываться, так как вести о том, что есть место, где можно купить нужное, разносились очень быстро. Обслуживание покупателя не имело значения, и если продавцы хотя бы просто не посылали, то уже было отлично. Обороты росли, маржинальность зашкаливала, а конкуренты нет. Золотое время? Но оно прошло... Так же, как и времена, когда во дворе многоэтажного дома была только одна машина.

На рынке стали появляться конкуренты, порой даже мощнее, сильнее, быстрее, ближе к покупателю, чем вы. И теперь у покупателя появилась возможность выбирать – где купить? Но главное – появилась возможность сравнивать игроков и выбирать для себя лучшего. А у компаний начали расти издержки и снижаться прибыль. Конечно, я все это описываю очень кратко, особо не вдаваясь в детали. Главное – уловить суть. Рынок постоянно меняется, и было бы хорошо

эти перемены предвидеть, потому что на самом деле они являются не неожиданным событием, а закономерным.

Что же дальше? На региональный рынок стали выходить крупные федеральные и транснациональные компании. Практически для всех региональных, областных игроков это становилось неожиданностью: «Как же так?» Это неизбежно. **Выход в регионы – это один из инструментов увеличения продаж.** Это то, что нужно было предвидеть и к чему нужно было подготовиться. И с тем, и с другим, как правило, есть проблемы. Ярким примером является сезонный спад, к которому большинство компаний не готовится, а потому проигрывает. А зачем готовиться? Спад же... Все равно ничего не купят. А ведь в большинстве случаев сезонный спад можно преодолеть. Забавно то, что и к подъему редко кто профессионально готовится. Зачем? И так же все купят. А ведь могли бы купить еще больше. Вот и получается, что некоторые торговые точки фактически не работают или работают вполсилы круглый год. Какое уж тут опережение... Какая уж тут победа на конкурентном рынке. А что же те игроки, которые выходят на региональный, федеральный рынок? Они – работают круглый год. Для них снег в Сибири не бывает внезапным, как и квартальная, годовая отчетность для бухгалтера.

Р. С. Вот так и была разрушена одна из иллюзий российских предпринимателей в середине-конце (в зависимости от региона) нулевых годов 21 века – «так классно будет все-

гда».

Чтоб понимать, как сохранять и развивать свой бизнес, важно понимать, на каком этапе развития (жизненные циклы компании) находится ваша компания и на каком этапе развития находится рынок, на котором вы работаете, на каком этапе профессионального и личного развития находитесь вы сами.

Сейчас много говорят о кризисе и о том, что у покупателя денег нет. Но правильней говорить о насыщенном рынке, а потому об огромнейшем количестве мест, где покупатель может удовлетворить свои теперь уже весьма разнообразные потребности. Требования к организации бизнеса и работы сотрудников новые. Что же делать? Менять подходы к работе. Ведь в новых условиях работать старыми методами не получится. С чего же начать?

1. Настало время бизнес-мастерства, профессионального мастерства. Поэтому нужно повышать уровень компетентности свой и сотрудников всех уровней. Правда, порой не все к этому готовы.

2. Повышать культуру обслуживания и технику продаж до виртуозного владения ими. Сейчас нет мелочей. Любая мелочь может стоить клиента, среднего чека, выручки. Умение работать с конфликтными ситуациями и клиентами, умение строить эффективные коммуникации очень нужны.

3. Развивать сервисное сопровождение клиента. На этом

тоже можно и нужно зарабатывать и формировать лояльность покупателя!!! Здесь скрыта масса возможностей, которыми настало время воспользоваться!

4. Дополнительные услуги и товары также являются незаменимыми помощниками на этом этапе. Или покупателю удобно будет все купить у вас, или он пойдет в другое место, если только у вас нет чего-то такого удивительного и особенного.

5. Новинки – клиенты должны видеть, что вы не стоите на месте, идете в ногу со временем. Можно делать специальную выкладку или особенным образом отмечать новый товар на полке. Новшества важны не только в товаре. Кстати, если в магазине 5 лет не делался ремонт – уже пора сделать.

6. Мода... О-о-о. Это волшебное слово – мода, стиль. В огромнейшем количестве бизнесов мода сейчас имеет значение! И стройматериалы не остаются в стороне. Хотя это может для кого-то показаться весьма странным. Мода побуждает людей вносить изменения в свой быт и вновь отправляться за покупками. Но есть нюанс... Быстрая мода! Она ускоряется. Раньше мебель покупали с расчетом, что достанется внукам. Сейчас в среднем – на 3—5 лет. Раньше покупали обувь на 2—3 сезона. Сейчас то, что носили осенью, весной уже не модно и нужно другое. Мода ускоряется, и это побуждает ваших покупателей делать покупки чаще! Пользуйтесь этим!

7. Технологии. И они не стоят на месте. А значит, опять же

могут стать еще одним аргументом для призыва покупателя к покупкам. Причины, по которым люди меняют автомобиль? Одна из них – технические возможности, которые стали больше, шире, удобней и пр. Ради технологий мы меняем телефоны, телевизоры, компьютеры и т. д.

8. Разнообразие. Как было хорошо когда-то. Один товар и все равно купят. Сейчас покупатель хочет, чтоб холодильник был нужного именно ему цвета, размера и пр. А вкусы разные, каждый хочет что-то свое. Магазин, который может предложить это разнообразие – выигрывает.

9. Акции. Людям надоели скидки и распродажи. Они хороши в формате неожиданного подарка, а не каждый день. Если скидки у вас каждый день, это завуалированное снижение цены, и это перестает работать. Пора освоить другие технологии стимулирования сбыта, коих огромное количество. Благодаря этому можно не только продавать, но и приятно удивлять клиентов и опережать конкурентов.

10. Планирование. Одна из больших проблем ряда торговых точек – отсутствие планирования хотя бы на год, стратегии развития, что приводит всегда к действиям пост-фактум, а не на опережение. Товар приезжает позже, акция проходит не в то время.

Есть ли другие инструменты? ДА!

Р. S. Хватит запаздывать. Настало время опережать!

Хватит следовать за рынком. Настало время его формировать!

Хватит застревать в прошлых технологиях. Настало время создавать новые!

Почему увеличение продаж может разрушить вашу компанию?

Удвоение, утроение, удесятерение, увеличение продаж... За год, полгода, квартал, месяц, неделю, день! Сладкая мечта? О, да! И сколько сладких обещаний по этому поводу сейчас звучит! Сколько поступает заманчивых коммерческих предложений от консалтинговых центров, консультантов, компаний, производящих ПО, продвигающих что-либо, где-либо и т. д.!

И увы... иногда бизнесмен соглашается... Как же ему не согласиться? Если это увеличение продаж хотя бы на 50% его давняя и заветная мечта, цель, может, даже амбициозная? А тут обещают в 2 раза. Или, может, даже в 5! Кстати, у меня такая услуга тоже есть. И тренинг с более чем двумя сотнями способов даже имеется. Но... я весьма часто не спешу их применять, даже если очень просят. Почему? Нет, не потому что набиваю себе цену. И не потому что хочу «подсадить» на себя компанию. Мой подход звучит следующим образом: «Все, что может делать компания сама, она должна делать сама!» Я не собираюсь ловить рыбу для компании. Иначе это уже будет мой бизнес, а не моего клиента! А в таком случае – цена вопроса другая. Итак, мой подход – компания сама должна уметь (научиться) ловить рыбу! Так почему же не всегда соглашаюсь (возвращаемся к теме)

заниматься увеличением продаж? Потому что я знаю, что в большинстве случаев произойдет дальше...

А что же происходит дальше? Это тот вопрос, который обязательно нужно задать, если вы собрались работать над ростом продаж. Но именно его не задают! Именно об этом не думают... Не знают? Не хотят? Не умеют? Или потому что не выгодно? Итак...

Дальше – увеличение продаж! Вот она радость – таки состоялось желанное, например, удвоение продаж. Но в этом и подвох! Вроде бы цель достигнута! Вроде бы счастье есть. Вроде бы поток денег в компанию стал больше. Но не тут-то было! Нет на самом деле этого счастья! Есть только «вроде бы»! Почему? Вот об этом «почему» редко задумываются Заказчики. Почти не говорят Исполнители. А зачем им, собственно, говорить-то? Задачу выполнили, руки пожали... Все! А ведь оно – это «почему» – очень важно! Потому что счастье это носит **кратковременный** характер! Увеличение продаж носит временный характер! Оно непродолжительно! Но и это еще не все. За этим кратковременным «увеличением продаж» следует:

- * падение продаж,
- * ухудшение отношений с клиентами,
- * рост «одноразовых продаж»,
- * уход постоянных клиентов,
- * проблемы внутри компании – склоки, дразги, поиск виноватых, потери порой перспективных бойцов (не от роста

продаж, а от «тряски» компании)!

* И снова поиск способа увеличить продажи.

* И снова после увеличения продаж все то, что я описала.

* В итоге бег по кругу!

Конечно, степень вышеназванного может быть больше или меньше. Конечно же, есть компании, которые вообще с этим не сталкиваются и у них увеличение продаж проходит достаточно гладко и носит устойчивый характер. Но! Таких компаний – единицы! И почему-то именно их опыт не изучается! Не анализируется! Зато усиленно рассказывается о том, как можно увеличить продажи за 10 дней! **Естественно, без упоминания о том, что это может привести к потере бизнеса вообще!** Это правда. Это самый печальный случай. И владельцы бизнеса не понимают: «Как такое могло произойти? Ведь еще совсем недавно мы рванули вверх. Наверх. Наши продажи выросли! Так почему мы сейчас на грани закрытия?» И они бегут снова увеличивать продажи, и компанию это вконец и основательно добивает.

Как этого, ставя задачу роста продаж, избежать?

Первое – это знать об этом варианте развития событий! Знать! Спрашивать! Думать!

Второе – понимать, почему это произошло. Специально сейчас не раскрываю ответ на «почему». Пишите мне на почту, в личку ваши версии, варианты! Если они окажутся правильным ответом, то... Сначала я подумала, что я могла бы сделать какой-то подарок. Но потом поняла: ни один подарок

не сравнится с тем, что, зная правильный вариант ответа, вы смело себя можете поздравить! Похвалить и поблагодарить с тем, что вы грамотный управленец!

Есть еще третий шаг... Но его делают те, кто знает, почему (то есть сделали второй шаг).

Что же делать, если не знаете второго шага? Не торопитесь бежать за ростом продаж... Подумайте... А потом еще раз подумайте. И я уверена – вы найдете ответ!

Четвертый шаг – увеличение продаж. Потому что вот теперь можно и даже нужно! И если вы на этом шаге, но еще не занялись увеличением продаж, то... пора! Хотя бы не откладывайте! Теперь у вас – получится!

Управление отделом продаж и / или управление продажами? Руководитель отдела продаж и / или руководитель продаж?

Загадка-вопрос

Руководитель отдела продаж (коммерческий директор) кем или чем управляет? С целью выполнения (и перевыполнения) планов по продажам... Продающими специалистами или продажами?

Непростой вопрос и непростой ответ, особенно если начать анализировать прошлую и текущую деятельность данных специалистов, а вкупе с ними и тех, кто назначает их на должность.

Как обычно, выбирают и затем назначают на должность руководителя отделов продаж (РОП) или коммерческого директора (КомДир)?

1. самый лучший продажник,
2. самый лояльный к руководству сотрудник,
3. самый лучший продажник и самый лояльный,
4. знакомый, друг, кум, сват (в общем, родственно-дружеские связи),
5. да, есть еще такой вариант, как «варяжничество» – по-

звали со стороны. Но благодаря чему его повысили на теперь уже прежнем месте работы?

Остановимся на самом благоприятном варианте из названных – лучший продающий специалист, да еще и лояльный. А теперь зададим вопрос: что он умеет? Благодаря чему стал лучшим? Умению проводить переговоры, проявлять активность! Но это не означает, что он будет хорошим руководителем отдела продаж... Потому что этого недостаточно! Что часто в таких случаях происходит?

- * новоиспеченный РОП остается по сути тем же продавцом, только с большим окладом, возможно, дополнительным процентом за продажи отдела;

- * передает свой опыт сотрудникам, то есть учит их продавать;

- * если у него все хорошо с организаторскими способностями, организует работу сотрудников (компании повезло). Потому что проводить переговоры с клиентами – это одно, а организовывать работу других людей, сотрудников, вести их к результату – другое. Неплохо бы знать (или стремиться узнать) методики анализа эффективности работы продающих сотрудников, инструменты контроля и мотивации, планирования, да и в целом тайм-менеджмента, инструменты противодействия манипуляциям продающих сотрудников, технологии построения команды (ваши продавцы должны грызться в первую очередь с конкурентами за клиента, а не друг с другом!), подбора продающих сотрудников,

управления изменениями, приемы наставничества и многое-многое другое. А затем и не только знать, но и уметь...

Как порой выглядит рабочий день руководителя отдела продаж? Сколько времени он уделяет управлению отделом, а сколько времени своим личным продажам? А чему еще ему приходится уделять время? Сколько? А чему еще надо бы уделить время?

Управление отделом продаж не означает управление продажами, хотя уже дает большой эффект. А что такое управление продажами? Возникает вопрос... Управление сезонностью (в том числе и для того, чтоб на сезонном спаде не падать)? Управление сбытом товара, услуги в зависимости от его, ее жизненного цикла или жизненного цикла компании? Управление ценой? Ценностью? Ценовой политикой? Условиями сбыта? Управление отношениями с клиентами и желательно долгосрочными? Каналами сбыта? Клиентской базой и рынками сбыта? Поиском новых клиентов? Новых ниш? Анализ и управление результатом? Насколько профессиональны эти знания? Есть ли умения? А ведь это еще не полный перечень... И вот здесь возникает часто печальный ответ – нет. Потому что под продажами часто понимают:

* только говорящие головы, вернее даже говорящие языки, и считают, что достаточно посадить человека с телефоном, научить его говорить – и счастье будет. Будет! Но не на 100%, а порой даже и не на 50%;

- * количество звонков и сделок.

- * И все...

- * ...Ах да – еще скрипты.

К чему это приводит?

- * деньги выбрасываются на ветер – например, заказывают тренинг по переговорам тогда, когда вопрос лежит в области управления продажами;

- * теряется время – так как вместо того, чтоб проработать, например, ценовую политику по всем правилам, пишутся многочисленные скрипты;

- * упускаются возможности – так как вместо использования методов увеличения продаж из управления продажами в очередной раз ставится новый план по количеству звонков;

- * увольняются сотрудники, так как они вместо освоения новых рыночных горизонтов бьются головой о стену, получая еще и со стороны зада подпопник от руководства;

- * уходят клиенты, так как единственное, что они получают от компании, так это продажу, и т. д.

Что делать?

1. Ни в коем случае не отказываться от управления отделом продаж! Более того, его нужно качественно организовать!

2. Начать управлять продажами и затем качественно организовать систему управления продажами.

3. Решать вопросы по адресу – то, что относится к управлению отделом продаж – соответствующими инструментами.

ми, а то, что к управлению продажами – аналогичными!

P. S.

Чем управляет ваш РОП или КомДир?

3. Найм продающих специалистов

Разыскивается «золотой менеджер по продажам, продавец»...

1. Что важнее? Количество тренингов или качества специалиста?

Я давно заметила, что многие продающие специалисты, посетив порой массу тренингов, прочитав массу книг, так ничего в своей работе и ее результате не поменяли. Одной из причин является то, что им сложно применить узнанное. Не позволяют некоторые личностные особенности и установки. Поэтому мой подход заключается в оценке кандидата на должность продающего специалиста на степень развитости у него необходимых для успеха в продажах личностных качеств и компетенций. В его резюме мы можем увидеть 5, 7 или даже 15 лет опыта и массу обязанностей. Но это не означает, что он был успешным или будет им! Это не означает, что человек был результативен или им станет! Это не означает, что его и компании продажи росли или будут расти! Обращая внимание на исходную базу человека (качества и компетенции), мы сразу можем понять, стоит ли

нам ожидать появления звезд в отделе продаж или будет, как обычно... Конечно, можно взять человека и без этого, но тогда придется в него вложить огромное количество усилий, и не факт, что однажды они будут вознаграждены, особенно если у человека нет мотивации к изменениям. Кстати, это еще одна из проблем, которая есть в компаниях: взяты сотрудники, которые не полностью соответствуют должности, и нет методики их развития.

– Что же важно оценить у потенциального кандидата «на золото»?

Помимо необходимых 11 личностных качеств, я выделяю 7 важных компетенций у продающего специалиста: **позитивное мышление, ориентация на достижение результата, межличностное понимание, оказание или противостояние влиянию, ориентация на сотрудничество, богатое и аналитическое мышление.** Грустный, хмурый, недовольный жизнью человек не очень хороший кандидат на роль продавца. Если у него нет стремления достигнуть результата, особенно если мы подбираем сотрудника на роль активного менеджера, то ждать этого результата мы можем долго. Если он не понимает, что говорят и имеют в виду другие люди, не слышит и не видит подтекстов, то вряд ли он сможет эффективно распознавать потребности клиентов, да и однажды клиенты попросят его заменить или уйдут.

Уметь работать с манипуляциями клиентов (которых особенно в период кризиса много) также важно уметь. Быть ориентированным на сотрудничество, а не на доказательство того, кто тут прав (вы хотите продать или хотите быть правыми), – дополнительный плюс у сотрудника. «Богатое мышление» – звучит компетенция, возможно, несколько странно, но именно в ней заключается ответ на вопрос, будет ли продавец продавать товары и услуги со скидками или без, сможет ли продавать дорого и большими объемами и работать на дорогих предложениях. Аналитическое мышление – редкая составляющая у продающих специалистов, но очень важная. Без нее весьма сложно повышать свою эффективность в работе.

Конечно, идеальных кандидатов мы вряд ли встретим. У всех есть свои нюансы, и увидеть их на собеседовании более чем возможно. Однако, когда мы понимаем зоны развития у подающего обоснованные надежды сотрудника, то мы можем повысить его эффективность. Не случайно, что часть компетенций связана с мышлением. Продажи – это умение мыслить в первую очередь!

Я бы сказала, что оценка качеств и компетенций помогает найти действительно стоящего кандидата, не тратить время впустую (в том числе на долгие собеседования), не отдавать стратегически для компании важную должность в руки человека, который ее заведомо не потянет / не вытянет. На собеседовании, ориентируясь на проявление качеств и компе-

тенций возможного продавца, можно очень многое увидеть и сделать практически точный прогноз о том, как будет работать сотрудник с клиентами в дальнейшем. На основе этого легко принять верное решение.

3. И вновь разыскивается... Да, тот самый, золотой

Причин постоянного розыска несколько:

– Профессия «менеджер по продажам» самая востребованная, но и самая «сложная» (тут же работать и думать надо, а это у нас далеко не все любят делать), «не престижная» (тут масса тонкостей, о которых стоит говорить и над которыми стоит работать каждой компании). По поводу престижности – очень интересно наблюдать, как в компаниях иногда размещают отдел продаж. В формате «открытого» офиса в некоторых компаниях лучшие места отдаются бухгалтерии, а отделу продаж (а значит, и клиентам) – то, что похуже. Сразу понятны ценности компании и расстановка приоритетов у руководства.

– В этой деятельности очень много ответственности и спроса, а вот возможности влиять у продающих специалистов на ту же работу логистов, производства, бухгалтера или юриста не всегда есть. В итоге порой получается ситуация, что продажи вроде как есть, а денег по вине другого отдела – нет, а виноват – все равно продажник. Обидно...

– Руководство свои недоработки сваливает на продающих

специалистов, не всегда отлаживает работу других подразделений, не всегда занимается маркетингом, в первую очередь им не платит своевременно зарплату, урезает зарплату или не платит вовсе, если вдруг они начинают хорошо зарабатывать, особо одаренные руководители увольняют талантливых продавцов, чтоб не подсидели.

– Золото ищут постоянно.

4. Ошибка при розыске...

Основная ошибка разыскивающей стороны, на мой взгляд, – это отрицание ответа «Деньги» на вопрос из серии: «Что для вас важно в работе?» Продающий специалист может быть и должен быть ориентирован на зарабатывание денег! Если у него ориентации на деньги нет, как и здорового отношения к ним, то ожидать денег в продажах от него не стоит! Он будет прекрасным сервисным менеджером, великолепно общаться с клиентами, но продавать он – не будет!

Ошибка у разыскиваемых также есть. Кандидаты на должность менеджера по продажам ориентируются на оклад, а не на процент. Мотивируют это тем, что им нужны гарантии. Но сами гарантий работодателю они никаких дать не могут. Еще одно слабое место – это то, что большинство думает, что продавец – профессия, которой не надо учиться. Но разве олимпийский чемпион стал бы им, если бы не тре-

нировался каждый день? Или разве мы пойдем на операцию к хирургу, который только 2—3 часа побывал на лекции, пусть и у профессора, или прочитал пару страничек из учебника по хирургии?

Я хочу быть уверенной (-ым)

Время от времени по личной просьбе своих клиентов, партнеров я провожу собеседования с менеджерами активных продаж. Одним из главных вопросов, который задают кандидаты достаточно быстро, является вопрос про оклад. Как правило, этот вопрос сопровождается фразой: «Я хочу быть уверенной (уверенным)». Давайте посмотрим, что же за ней скрывается?

Итак, человек хочет быть уверенным. В чем?

В том, что будет на что прожить следующий месяц. Гм... То есть получается, что соискатель, еще не устроившись на работу, еще даже (обычно) не изучив продукт, компанию, не попытавшись понять конкурентные преимущества (порой даже про них не спросив), уже предполагает, что дела не пойдут. В ком он не уверен? В компании, продукте? Так он еще не изучил их. Потому что если бы изучил, то как хороший продажник понял бы, на чем делать акцент, и спрашивал бы про верность своих гипотез. Если он компанию-работодателя изучить не может, то как он будет изучать клиента, прежде чем ему звонить или идти к нему на встречу? Минус в его сторону.

В себе хочет быть уверенным? А вот это поближе к истине. Получается, что он не уверен в себе как менеджер по продажам, поэтому просит платить ему достаточный оклад. Вот

такая хитрая загогулина?! А с чего вдруг работодатель должен ему платить, если он сам в себе не уверен? С чего вдруг работодатель должен быть в нем уверенным? С чего вдруг работодатель должен решать проблемы уверенности? По сути проводя психологическую работу с материальными затратами. Опять же минус в его сторону. Впору здесь задать встречный вопрос кандидату: «Тебе нужен оклад для уверенности. А что ты можешь нам дать для нашей уверенности в том, что мы сделали правильный выбор?» Печальная статистика – 90% менеджеров на этом вопросе сдувается. А это означает, что сотрудник думает об односторонних правилах игры. А если он не может подумать о своем первом клиенте – работодателе, то как он будет думать о настоящем клиенте? Также впору задать еще один вопрос: «Если тебе нужна уверенность в себе, то разве окладом ты ее можешь получить? Что тебе на самом деле нужно сделать, чтоб быть в себе уверенным? Уверенным продавцом?»

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.