

Рига, Латвия, «Диенас Бизнес», март 2006

Продажи: как обеспечить высокие результаты?

«Что отличает мастера от просто играющего?
Соотношение результатов и количества движений!»

Питер Друкер

Прелюдия: Кто бы мог подумать, что у экономического роста могут быть свои отрицательные стороны? Одной из них является повышение запросов на оплату труда, особенно у представителей «дефицитных» специальностей. Например – у специалистов по продаже, *Sales Forces* всех мастей и обличий. К сожалению, руководителям известно, что увеличение оплаты отнюдь не означает адекватного улучшения качества работы. Кроме того, запрашиваемая менеджером при поступлении на работу сумма совершенно не гарантирует как результатов его работы в частности, так и профессионализма вообще.

Руководители оказываются в интересной ситуации: с одной стороны, нельзя не повышать оплату в соответствии с требованиями рынка труда. С другой стороны, повысив оплаты и увеличив, таким образом, затратную часть, мы приобретаем не решение, а, в лучшем случае, возможность. Которой надо ещё суметь воспользоваться. Допустим, нам повезло и мы «купили» профессионала. Что дальше?

Поле проблем: Первый и самый важный вопрос, который Вы должны себе задать перед тем, как искать «инструменты» для увеличения эффективности продаж, звучит так: «Чего больше не хватает моим сотрудникам: усердия или продуманности действий?» Им надо работать больше или умнее? Не торопитесь отвечать, что и больше и умнее – тогда Вам, как говорится, «в другую дверь».

Дело в том, что основные методы управления, как правило, нацелены на «увеличение количества движений» в единицу времени. Но рынок развивается, усиливается конкуренция, клиенты с той или иной скоростью образуются. И успех специалистов по продажам всё больше зависит не столько от энергии и



энтузиазма, сколько от навыков и продуманности действий.

Мероприятия по повышению интенсивности действий менеджеров по продажам обладают в глазах руководителей гораздо большей привлекательностью, так как могут быть внедрены быстрее и механизм их действий достаточно понятен. Для этого необходимо обеспечить реализацию «контрольной» функции управления одновременно с наращиванием негативных последствий в случае невыполнения поставленных задач. Проблема в том, что контролировать Вы можете только «внешнюю сторону» вопроса: например, сколько переговоров за отчётный период провёл специалист по продажам. Конечно, результат переговоров Вы тоже можете контролировать, но сколько различных «сказок» Вам предстоит услышать при попытке выяснить отсутствие интересующих Вас результатов... Конечно, Вы можете думать, что, если как следует «прижать» менеджеров, то они начнут действовать эффективнее. Но моя практика анализа реальных ситуаций в компаниях показывает: в том случае, когда компания «давит» на менеджеров, не предоставляя им ресурсов для достижения целей продажи, Sales Forces склонны искать себе другое знамя. А ситуация на рынке труда этому только способствует.

Как быть? Одним из важнейших ресурсов является повышение квалификации специалистов по продажам. Одной из самых распространённых форм для этого являются семинары и тренинги. Давным - давно прошли те времена, когда руководитель, посылая подчиненных на тренинг, с упоением ждал, что они "оттуда" вернуться совсем другими людьми. Этого не случалось и вряд ли когда-нибудь случится. Тренеры, предлагавшие свои курсы, также стали поосторожнее в обещаниях того, что получают их подопечные в результате 2-3 дней занятий. Но, тем не менее, из многих проводимых мною бесед с клиентами становится видно, что многие руководители плохо представляют, что они покупают и к каким результатам та или иная форма обучения приводит. Многие их представление об ожидаемых результатах, как правило, требуют *иных, более сложных и длительных, форм обучения*, чем стандартные "семинары" и "семинары-тренинги".

Одно - двухдневный семинар даёт только систематизированные теоретические знания и инструменты. Сама форма такого обучения подразумевает, что человек, участвующий в семинаре, сильно мотивирован к получению применению на практике новых знаний, а также имеет опыт такого рода практического усвоения знаний. Под это описание, как правило, подходят только собственники и топ - менеджеры, но и в этом случае ответственность за правильное использование знаний лежит полностью на них самих.

Современный двухдневный тренинг даёт теоретические знания и немного знакомства с тем, "как надо делать правильно" Т.е., в отличие от "учения" подразумевает ещё и "тренировку" и даёт, таким образом, некоторый мотивационный толчок к тому, чтобы на этом фундаменте что-нибудь выросло. А вырастет или нет – зависит от человека и той компании, в которой он работает. И при таком подходе ничего не гарантирует, что человек начнет *делать в жизни* то, чему его учили, и делать так, как надо.

Для того, чтобы Ваши затраты на обучение специалистов по продажам оправдались необходимо добавить совсем немного: обучение руководителей групп или, если руководитель продаж один - обучение этого человека.

Как правило, руководителями становятся наиболее успешные продавцы. Получив должность, они и продолжают себя вести как «старшие продавцы». В случае, когда их подчинённые не могут повторить их выдающихся результатов, они стараются сами обеспечить весь объём продаж, бомбардируя руководство компании жалобами на «некачественный личный состав». Что, впрочем, неудивительно: ведь они умеют только продавать. Почему – то считается, что умение руководить приходит вместе с «нашивками на погонах». Именно непосредственные руководители и должны обеспечить обязательное применение на практике полученных на тренингах знаний. Для решения этой задачи необходимы совершенно определённые управленческие компетенции, которым вполне можно обучить.

Но наблюдается следующая практика: компании достаточно охотно выделяют бюджеты на обучение специалистов по продажам и не горят желанием профинансировать тот завершающий «аккорд», без которого все остальные инвестиции большого смысла не имеют вообще. Правда, оправдания при этом самые убедительные: мол, руководители у нас давно работают и всё умеют (интересно, что - продавать?), а вот Sales Forces надо бы подучить... Нередко и сами руководители продаж уверены в собственной избранности и ТОП-квалификации, что, впрочем, тоже совершенно естественно.

Учить же руководителей следует как минимум двум дисциплинам: умению управлять подчинёнными (т.н. Management Skills: навыки оперативного управления) и умению обучать подчинённых. На последней компетенции хотелось бы остановиться более подробно. Дело в том, что «хорошие продавцы» (из которых, как правило, и рекрутируются руководители) могут, в лучшем случае, показать, как они продают. Но проблема в том, что повторить правильные действия невозможно, если они не «разбиты» на составные элементы и специалистам по продаже не показана логика применения той или иной техники. Попробуйте повторить действия скрипача – виртуоза. Звук Вам из скрипки, возможно, извлечь удастся. А вот насчёт музыки... В лучшем случае после такого «обучения действием» специалист по продаже попытается повторить увиденное с практически гарантированной демотивацией от неудачи на финише. Ещё раз напомним: состояние рынка труда не стимулирует работу «на вылет»: кто не может повторить – пусть уходит! Да и клиентов своих стоит пожалеть.

13 лет моей работы с отделами продаж в различных сегментах бизнеса обеспечили меня достаточно убедительной статистикой в вопросе организации корпоративного обучения. Любая попытка сэкономить на обучении руководителей приводит к очередному разочарованию. Наилучший результат может обеспечить только комплексный и «проактивный» подход к организации продаж. Бюджет же на обучение следует рассматривать как инвестиционный, поставив соответствующие дополнительные цели. Если потенциальный соискатель на Ваш бюджет не может Вам помочь в организации комплексного подхода к улучшению управления продажами – гоните его в шею, не верьте тем, кто обещает сотворить одномоментное чудо, какая бы упаковка не прилагалась. К счастью, в Латвии за последний год порочная тенденция «упрощённых решений» начинает меняться, руководители наших компаний приходят к правильным выводам: самое большое влияние на эффективность и результативность продаж могут оказать непосредственные

Amadeus Group

Strategic Development
Consulting

руководители. Они же могут и успешно завалить все гениальные замыслы. Вы уверены, что Ваши специалисты продают эффективно?

Управляющий партнёр
консалтинговой компании «Amadeus Group»
Александр Фридман