

Бизнес-Школа Бориса Жалило



Об авторе:

Борис Жалило (к.э.н, MBA, BBA, MSc, ACM) Системный тренер-консультант и основатель *Международной Консалтинговой Группы Business Solutions International*, тренер-бренд с опытом успешной работы с 1996 г. в 13 странах. Специализация: удвоение прибыли и продаж. Входит в 10 лучших тренеров России по продажам и список 25 лучших молодых тренеров США (Emerging Training Leaders) по версии Training Magazine. ЗОЛОТОЙ ТРЕНЕР СНГ 2014 года. Входит в Золотую Дюжину бизнес-тренеров по продажам. Член Гильдии Маркетологов России. Член Российского Союза

Писателей. Совладелец ряда компаний (США, Россия, Украина, Казахстан). Значительный опыт практической работы как руководителя. Автор более 150 статей, 8 книг, ряда видеотренингов и аудиотренингов.

Борис Жалило
bz@solutions2b.com

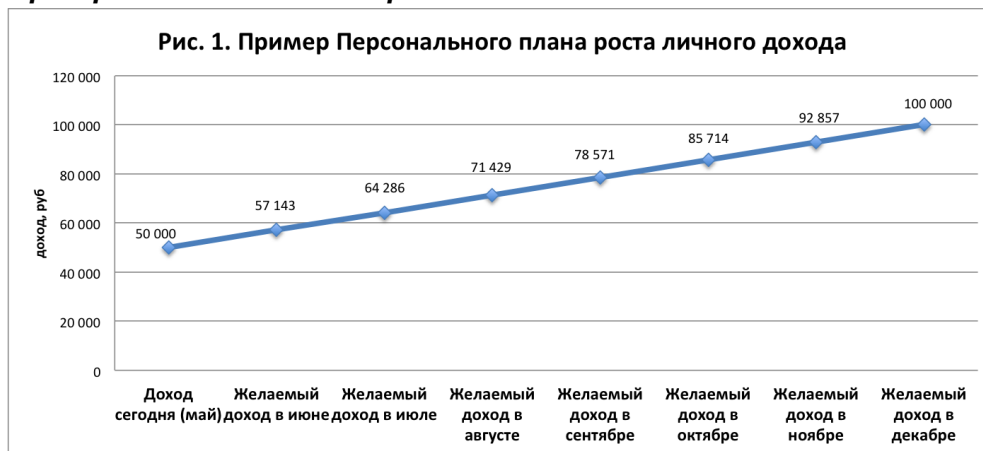
Забудьте о своем плане продаж! И поднимитесь на 5 ступенек выше конкурентов...

У Вас есть план продаж? Вы регулярно доносите его в качестве задачи до Ваших продавцов? А как они относятся к Вашему плану продаж? Считают его завышенным... Нереальным... Неоправданным... Считают, что план лучше слегка недовыполнить, иначе Вы его на следующий месяц еще поднимете! А если план уже почти выполнен, можно вообще расслабиться, и звонки-встречи-сделки лучше перенести на следующий месяц... Знакомо? Хотите решение? Хотите, чтобы Ваши продавцы считали план продаж своим, так же как и Вы заботились и беспокоились о его выполнении, регулярно сами контролировали выполнение и делали все-возможное чтобы догнать план в случае отставания? Решение есть. Точнее, предложу Вам 5 решений. 5 шагов, которые нужно сделать последовательно в течение следующих 5 недель или 5 месяцев - зависит от Вашей вовлеченности в процесс продаж, уровня Вашего желания поскорее добиться изменений и роста продаж, а также от уровня Ваших подчиненных...

Решение первое: Забудьте о своем плане продаж!

Точнее, пусть Ваши продавцы забудут о Вашем плане продаж! Процесс планирования и донесения плана может теперь выглядеть несколько иначе. Начните с того, что выделите время и пообщайтесь с каждым из своих продавцов. Напомните им, сколько они заработали за прошлый месяц, позапрошлый... спросите, довольны ли они тем, сколько зарабатывают? Спросите, сколько хотят зарабатывать через полгода/к концу года? Составьте вместе с сотрудником его/ее «**Персональный план роста личного дохода**». Отметьте сумму, которую сотрудник планирует зарабатывать в конце года/через год, и опуститесь пошагово до сегодняшней суммы. Таким образом, получатся ступеньки роста дохода: суммы, которые сотрудник планирует заработать в следующем месяце, через месяц, через два месяца, и так далее, плавный рост дохода в течение следующих месяцев.

Рис 1. Пример Персонального плана роста личного дохода



Если цифра роста дохода, на Ваш взгляд, недостижима за несколько следующих месяцев/год, распределите рост на большее количество месяцев, сколько потребуется. Хотя, исходя из своего опыта применения технологии в различных компаниях, хочу предупредить, что лучше всего технология работает, если сумма достижима в течение полугода, максимум 9 месяцев. Или «поторгуйтесь» с сотрудником.

Естественно, важно также обсудить вопрос «зачем сотруднику эти суммы?» Что он будет делать с дополнительными деньгами, которые заработает? Что он на эти деньги купит/как их потратит? Важно, чтобы у сотрудника было сильное желание заработать эти деньги, эти суммы. Не просто «почему бы не заработать немного больше», или «хотелось бы зарабатывать больше», а необходимость, сильно желание что-то купить, куда-то поехать, чем-то пользоваться, а значит, необходимость заработать эти дополнительные деньги. Если нужно, помогите сотруднику выбрать, определиться, подскажите ему, что именно он хочет, помогите ему захотеть – показывайте ему регулярно атрибуты более высокого, чем у него уровня жизни, более дорогие способы отдыха/проведения отпуска, стимулируйте развитие его хобби. Чем сильнее он/она чего-либо хочет, тем более управляемым будет, тем большего Вы сможете от него/нее добиться, увязав это желание с нужными Вам результатами работы. Для усиления и закрепления помогите сотруднику визуализировать свои желания: нарисовать и разместить где-то в личном доступе план-график роста доходов, картинки, напоминающие о том, что сотрудник в результате будет иметь... Что-то, что будет регулярно напоминать о желании, плане, данном себе обещании получить-заработать-достичь... Также помогите сотруднику вжиться в образ получения этого желаемого, пусть он подробно эмоционально расскажет, как будет пользоваться этим новым автомобилем/фотоаппаратом, какую отделку будет делать в этой новой квартире, где побывает и что посмотрит в этой стране... Пусть опишет, что при этом видит, слышит, чувствует. Как только он поверил что это получит, мысленно уже заработал, купил, использует или потребляет, далее сотрудник уже не просто работает и зарабатывает, он идет к своей мечте, сам себя контролирует, сам себя мотивирует, требуя гораздо меньших усилий с Вашей стороны. Когда он мысленно уже заработал эти деньги и получил желаемое, в случае отставания от намеченного плана он не просто чуть-чуть меньше заработает, а отдаляется от столь желанного, лишается «своего». Напрячься лишний раз, чтобы заработать чуть больше сотрудник не всегда захочет, зона комфорта затянется обратно, а вот чтобы не потерять то что уже ему принадлежит, хотя бы и мысленно, напряжется. Это же совсем другое дело! Предмет желаний уже стал частью его/ее зоны комфорта... Можете даже сообщить сотруднику о том, что это уже его деньги, они на его «виртуальном счету», и просто в конце месяца он либо эти деньги забирает полностью себе, либо что-то отдает Вам.

Возможно и то, что Вы столкнетесь с **сотрудником, которого все устраивает**, он уже зарабатывает столько сколько хочет, и необходимости зарабатывать больше у него нет... Или его запросы будут гораздо ниже, чем объем продаж, который нужен Вам. В таком случае у Вас есть несколько

возможных решений. Вы можете просто рассматривать данного сотрудника в качестве первого кандидата на замену, как только найдете кого-либо лучше. Как минимум, не будете делать ставку на этого сотрудника, ожидать от него роста, будете понимать, что это временный «попутчик», у которого будут закономерно падать объемы продаж. Также Вы можете попробовать «оживить» этого сотрудника, соблазнить его чем-либо, сделать так, чтобы захотел чего-то большего в жизни. После чего Вы сможете применить описываемую технологию. Или Вы можете вывести сотрудника из зоны комфорта, и показать как туда можно вернуться – можете создать для этого сотрудника необходимость давать Вам гораздо БОЛЬШИЕ результаты для сохранения привычной суммы дохода. То есть измените привязку дохода сотрудника к приносимым результатам. Между прочим, иногда инфляция делает эту работу за руководителя...

Как только у Вас есть составленный с каждым сотрудником Персональный план роста личного дохода, в том числе сумма, которую сотрудник планирует заработать в следующем месяце, Вам нужно четко показать сотруднику, **как он сможет это заработать**. Что он должен для этого Сделать (каких результатов достичь по каким показателям) и что он для этого должен Делать (какой процесс к этому приведет). Таким образом, у него (и у Вас) будет не просто цель суммы дохода, но и четкое описание того, как эта цель будет достигнута. По сути, цель персонального дохода сотрудника (его цель, а не Ваша), будет подкреплена подробным планом действий, планом продаж (причем ЕГО планом, а не Вашим). В чем разница между его планом и Вашим планом? Разница принципиальная! Сотрудник принимает и ценит СВОИ цели, СВОЙ план, оспаривает, не ценит ВАШИ цели и ВАШ план. СВОИ планы обычно в приоритете, ЧУЖИЕ обычно откладываются. Важность своих целей и своих планов не требует дополнительного стимула, постоянного внешнего контроля и напоминаний, а вот чужие цели и планы требуют. Как только у сотрудника появятся личные цели, а компания, в которой он работает, продажи этой компании, клиенты этой компании, да и Вы-руководитель, станут ресурсами, средствами достижения этих целей, роль руководителя будет скорее похожа на роль помощника, коуча, наставника, помогающего сотруднику достигать его целей, а не на роль надсмотрщика, погонщика, контролера, толкателя... Помогать, слегка направляя движение, гораздо легче, чем заставлять двигаться.

В том случае **если у Вас прозрачная система стимулирования** и Вы с сотрудником можете просчитать, что именно и в каком количестве он должен сделать для достижения своей цели дохода, все сработает легко. Если Вы это посчитать не можете, нет прямой прозрачной привязки-зависимости количественный результат – сумма дохода, поздравляю, у Вас нет системы стимулирования. Называйте ее как угодно: система оплаты, система компенсации, система распределения дохода, но не системой стимулирования. Стимул работает до его получения. Если сотрудник знает, сколько он может заработать, достигая таких-то результатов, если по ходу достижения он видит свои результаты, и видит или может легко посчитать сколько заработает, в конце месяца может легко посчитать сколько заработал, и сумма, которую посчитал, совпадает с полученной на руки – это система оплаты, которая стимулирует сотрудника. Если это не так, сумма в конце месяца скорее похожа на выигрыш в лотерею, сотрудник не знает как именно, какими своими действиями он повлиял на эту сумму, или получил сумму больше (приятный сюрприз) или меньше (неприятная неожиданность) чем посчитал, нужно понимать, что система оплаты не выполняет функцию стимула к каким-либо конкретным действиям, и может быть лишь причиной, удерживающей человека в данной компании, или способствующей поиску другого места работы. А если подчиненный верит в то, что сумма зависит всецело от решения непосредственного руководителя, то система оплаты является причиной выполнения или невыполнения требований непосредственного руководителя. Причем, требований, которые легко проверить-проконтролировать, и которые руководитель постоянно контролирует. Если система стимулирования непрозрачна, но Вы как руководитель можете повлиять на сумму выплат сотруднику, Вы можете заключить с ним конкретные сделки в формате «получишь желаемую сумму в этом месяце, достигнув таких-то целей по объему продаж, сумме поступлений, дебиторки и т.д.». При этом обязательно продумайте и согласуйте такой нюанс, как неполное выполнение цели, невыполнение по одному из параметров, перевыполнение. Чтобы не получилось так, что сотрудник уверен, что получит желаемую сумму даже при выполнении плана на 98%, а Вы ему эту сумму невыплачиваете, либо наоборот, выплачиваете даже когда он этого не ожидал... По

сути, в таком случае Вам придется вручную сделать Вашу систему оплаты прозрачной системой стимулирования для отдельно взятого сотрудника.

Первое решение очень простое, и потребует от Вас всего лишь часа-двух времени на каждого из сотрудников. И примерно часа в месяц (в худшем случае еще и некоторого времени каждую неделю), чтобы вместе с сотрудником подвести итоги, сделать выводы, и допланировать действия на следующий месяц/неделю. Напомню, что первое решение лучше всего сработает вместе с остальными из 5 решений. Поэтому, начиная будьте готовы и к продолжению.

На этом этапе нужно сделать оговорку: далеко не все сотрудники ориентированы на результат. Далеко не со всеми сотрудниками вообще действует привязка дохода к каким-либо показателям (KPI). Это зависит от **уровня развития сотрудника**.

Уровни Развития Сотрудника

На самом низком уровне сотрудник понимает, что «можно делать, а можно не делать». Сотрудника с таким уровнем развития бессмысленно привязывать к показателям, ставить цели. Такого сотрудника необходимо постоянно (как минимум несколько раз в день) контролировать, контролирует ли, что делает, как делает, достигает ли нужных результатов. Такой сотрудник не всегда понимает, что можно легко проверить, делал он или нет даже если в процессе делания контролера рядом не было. Система стимулирования для такого сотрудника подразумевает наличие стандартной суммы повременной оплаты, и штрафов за то что «не делает». Очень надеюсь, что среди ваших продавцов (продавцов, торговых представителей, менеджеров) нет сотрудников на таком низком уровне развития.

На следующем, втором уровне понимания деятельности (ответственности), сотрудник уже понимает, что «делать можно по-разному». Что можно делать правильно и не правильно (качественно/не качественно, хорошо/плохо, в соответствии с требованиями и не соответствуя требованиям). Человек на этом уровне уже может быть специалистом, профессионалом. На этом уровне человек начинает сам себя контролировать, но ему все-таки требуется периодический контроль извне, контроль качества работы. Ему также требуется внешняя оценка своей деятельности. Важно чтобы кто-то сказал «я хороший или плохой». Это еще процессное понимание деятельности. Ставить перед таким человеком цели в формате ожидаемых результатов (SMART) еще рано, такой человек не мыслит результатами. Такой человек также не сможет спланировать поэтапный процесс достижения результата. Если среди Ваших продавцов оказались такие сотрудники, для них очень важно выстроить процесс продажи, задать нормативы количества контактов/звонков/встреч, обеспечить клиентской базой или показать простую технологию ее наработки, задать правильные скрипты/сценарии продаж, требования к качеству звонка/встречи, создавать «эталонные» звонки и встреч, регулярно проводить тренировки, пока процесс продажи сотрудника не будет соответствовать эталонному.

На следующем, третьем, уровне развития, уровне понимания деятельности/ответственности, сотрудник понимает, что можно не только делать или не делать, делать то что нужно и не то что нужно, так как нужно и не так как нужно, но можно достигать результата или не достигать результата. Чтобы у нас было одинаковое понимание терминологии, определимся, что последствия бывают у любого действия, всегда. А вот результаты бывают не всегда. Результатом будем называть только такие последствия, которые соответствуют запланированным/желаемым. Равны либо превышают. Только если подчиненный находится уже на этом уровне развития, перед ним имеет смысл ставить SMART-цели по KPI, привязывать к KPI систему оплаты, ожидать что он сможет спланировать достижение цели, расписать пошаговый план действий по достижению цели. Для активных продаж важно, чтобы сотрудники были на этом уровне развития. Если они на более низком уровне, Вам придется за них расписать планы продаж и сделать процесс достижения цели жестко контролируемым через нормативы и стандарты. А если сотрудники находятся уже на этом уровне, достаточно поставить более высокие цели, убедить сотрудников в том, что эти цели достижимы, и всячески помогать в их достижении. Определите прямо сейчас, кто из Ваших сотрудников на каком уровне развития находится, замените первых, определите необходимые действия по вторым и по

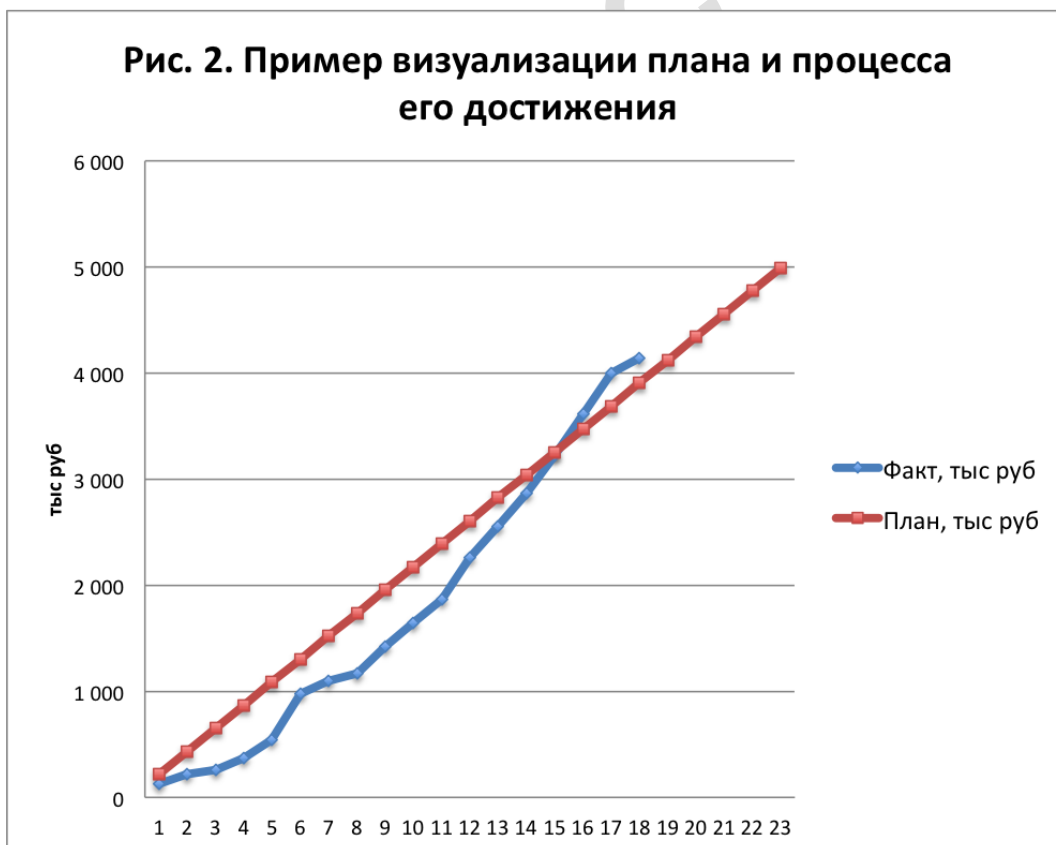
третьим. Если Ваши продавцы находятся на втором уровне, система стимулирования должна привязывать доход к процессным показателям, показателям количества и качества действий, выполнению нормативов и соответствию стандартам. А к плану роста персонального дохода придется привязывать требования выполнить большие нормативы, и соответствовать более жестким/дополнительным стандартам-эталонам качества работы. А если Ваши продавцы находятся на третьем уровне, персональный план роста доходов легко будет привязать к выполнению планов продаж по всем KPI, особенно к KPI результативности.

Решение второе: Сделайте процесс продажи простым, прозрачным и наглядным!

У сотрудника уже есть цель роста дохода в следующем месяце и в последующие за ним месяцы. И он знает, каких показателей он должен для этого достичь, то есть персональная цель дохода привязана к целям по показателям. Теперь важно сделать две вещи: 1) чтобы он знал что где когда как с кем делать для достижения этой цели по каждому из этих показателей; 2) чтобы он видел не реже раза в неделю, а лучше по итогам каждого дня, а еще лучше в режиме реального времени, достигает ли своего целевого дохода, двигается в пределах плана, или перевыполняет/отстает? Для второго можно разместить на рабочем столе сотрудника график, в котором сотрудник собственноручно будет отмечать результаты сегодняшнего дня, и будет сравнивать фактический заработанный на сегодняшний день доход с плановым. Свой доход, а не просто выполнение плана продаж. Фактический или прогнозируемый доход, исходя из результатов отработанных дней. А для первого важно иметь подробный прозрачный план продаж.

Или план достижения нужного показателя, расписанный до уровня конкретных действий в конкретное время.

Рис 2. Пример визуализации плана и процесса его достижения



Например, если стоит цель по показателю объема продаж (поступлений или отгрузок), важно, чтобы она была расписана на количество сделок и среднюю сумму сделки. С уточнением, какое количество сделок (и с какой средней суммой) будет сделано по существующим, а какое по новым клиентам. К сделкам как с существующими так и с новыми клиентами ведут контакты с этими клиентами (звонки и встречи). Иногда разовый контакт: торговый представитель зашел к текущему клиенту и получил заявку, или менеджер по продажам позвонил клиенту и оформил заявку по телефону; иногда контакт в два-три и более касаний: вначале звонок клиенту или от клиента, потом первичная встреча, потом повторная встреча или звонок и встреча. Важно чтобы в плане было отражено количество контактов (первичных, вторичных, на каждом уровне переговоров), и плановое значение коэффициентов конверсии на каждом уровне-стадии контактов (какая доля контактов превращается в сделки или контакты на следующем уровне). Также, если этапы разбросаны во времени, то есть проходит много времени между контактами, и сделка обычно не завершается в течение 1 недели или 1 месяца, нужно планировать, какое количество сделок получится из сделанных в предыдущем периоде контактов на каждом уровне-стадии переговоров (с какой вероятностью; в качестве коэффициента вероятности здесь выступает коэффициент конверсии), и какое количество контактов перейдет в следующий период. В идеале, по существующим клиентам (активной клиентской базе или по клиентам, перешедшим на финальную или одну из предфинальных стадий переговоров) должны быть указаны планируемые суммы поступлений (отгрузок или оказания услуг соответственно) с коэффициентами вероятности этих поступлений. А в итоге плана должна получаться сумма на 15-20-25% выше, чем нужно для достижения целевой цифры для компании и достижения сотрудником запланированной суммы персонального дохода. В итоге и количество сделок и общая сумма и средние суммы сделок должны превысить требуемые на 15-25%, чтобы запланировано было (и выполнялось) достаточное и даже избыточное количество усилий для достижения запланированных цифр. А с учетом того, что суммы по клиентам должны в итоге сложиться в плановую среднюю сумму сделки, желательно по клиентам также указать не просто планируемые суммы сделок, а какой ассортимент в каком количестве будет куплен данными клиентами. По новым клиентам хотя бы в виде планового количества позиций в чеке/счете/заявке/сделке, планового среднего количества единиц товара/услуг, плановой средней цены в сделке. А по активной клиентской базе можно сделать даже плановые заявки/заказы/сделки... Конечно, для такой детализации уже необходима не формальная, а адекватная задаче система CRM (что, к сожалению, встречается пока крайне редко).

Рис 3. Примеры планов продаж

Решение третье: Селфи рулят!

Если у Вас уже есть по каждому продавцу Персональный план роста личного дохода, а значит сотрудник мотивирован к достижению нужных Вам цифр, есть подробный план действий, а значит сотрудник знает что делать, осталось теперь его вооружить инструментарием продаж – подсказать как работать с клиентом во время контакта, на каждой из стадий переговоров.

Вы можете обучать своих продавцов различным техникам продажи, и надеяться, что они применят все чему их обучили. А можете прописать скрипты/сценарии, по которым должны работать продавцы. Замечу, что я не сторонник жестких скриптов. Тем не менее, во всех своих проектах требую

от продавцов:

1) чтобы общались с клиентом в формате диалога, а не монолога; вопросами или краткими фразами, завершающимися вопросами;

2) чтобы решили в разговоре с клиентом ряд заданных вопросов (добились решения по ряду вопросов), и зафиксировали ответы/решения в карточке клиента/системе CRM/хоть где-нибудь; например: кто ЛПР, что именно клиент хочет решить/получить и для чего, какой именно товар/услугу

клиент для этого приобретает, в каком количестве, когда, на каких условиях, по какой цене и на какую сумму; таким образом задан требуемый конечный результат контакта;

3) чтобы использовали стандартные скрипты начала разговора с клиентом. Продажник не должен задумываться о том, с чего начать разговор с клиентом, какие вопросы задать в стандартных ситуациях, как ответить на стандартные вопросы клиента;

4) чтобы использовали заготовки аргументов и ответов на возражения. Не каждый продажник способен сформулировать сходу качественный работающий аргумент для каждого типа клиента, должна быть наработана коллекция работающих аргументов. Не каждый продажник способен сходу ответить на основные возражения клиента. Должны быть наработаны коллекции фраз-ответов. Да, желательно чтобы в наработке коллекций аргументов и ответов на возражения принимал участия и сам (каждый) продажник;

5) если контакт не завершился сделкой, чтобы обязательно был назначен следующий контакт/звонок/встреча, зафиксированы дата и время следующего контакта.

И тем не менее, у продавца должно быть четкое представление о том, как общаться с клиентом, как себя вести в основных ситуациях с клиентом, что говорить и как говорить. Поэтому стоит прописать РЕКОМЕНДОВАННЫЕ скрипты/сценарии для продавцов, и оттренировать их использование. Скрипты являются лишь рекомендованными стандартными инструментами, использовать ли их, и полностью ли использовать, или использовать только некоторые фрагменты, или «творить с чистого листа», продажник в каждой ситуации продаж решает сам. Для того, чтобы скрипты работали, есть очень простой инструмент внедрения: вы предлагаете сотрудникам пройти скрипт 4-5 раз с коллегой, меняясь ролями по очереди. Как только получается читать свои роли в сценарии без запинки, четко, внятно, выразительно (уверенно и доброжелательно), они должны записать себя на диктофон. Прослушать запись, если она звучит недостаточно уверенно, четко, сделать еще одну запись или больше, пока она не будет соответствовать этим простым критериям. После чего просите сотрудников разыграть тот же сценарий уже по памяти, не подглядывая в запись, но стараясь не сильно отходить от сценария. После двух-трех тренировок, нужно сделать еще одну запись, или сделать несколько итераций (запись и самооценка), столько сколько нужно, пока не будет готова аудиозапись, которая соответствует простым критериям: 1) сотрудники говорят близко к тексту, не запинаясь и не сбиваясь; 2) сотрудники говорят четко, внятно, понятно; 3) продажник звучит уверенно; 4) продажник звучит доброжелательно. Такую аудиозапись назовем аудиоэталон. И такой аудиоэталон должен быть записан КАЖДЫМ продавцом без исключения. По каждому скрипту/сценарию. Если продавцы работают с клиентом не по телефону, а при встрече, или в торговом зале, тогда можно дополнительно сделать видеоэталон.

Есть также альтернативный вариант: Вы можете не начинать с прописывания скриптов. А сразу просите сотрудников записать **«селфи»**. В аудио- или видеформате. Записать на диктофон или камеру «правильные» игровые диалоги с коллегами в роли клиентов, или с реальными клиентами. И предоставить Вам лучшие из записей, записи, которые они считают, правильными, показательными, лучшими, **эталонными**. Из предоставленных каждым продавцом эталонных записей выбираете лучшую или лучшие, которые называете официальными эталонами. Все остальные сотрудники должны прослушать выбранные официальные аудиоэталоны (или просмотреть видеоэталоны), и найти основные отличия (в структуре, в содержании - том что говорится клиенту, в том как говорится), например, не менее 10. После чего – записать еще один свой эталон по образу и подобию предоставленного официального эталона. Если нужно – сделать это несколько раз, пока своя запись не будет очень близка по содержанию и исполнению к выбранной эталонной. Таким образом, мы просто выбираем лучшее из того что есть/что могут лучшие продавцы, и всех остальных подтягиваем до этого уровня. Из личного опыта внедрения аудиоэталонов/видеоэталонов хочу добавить, что записи от сотрудников получаются намного лучше, если затребовать их через неделю-

две после хорошего тренинга, или как минимум после совместного разбора нескольких примеров, и ознакомления продавцов с подходами, принципами, инструментами продаж... Если эталоны записывались не из живых разговоров с клиентом, а инсценировались с коллегой, также важно понаблюдать за внедрением эталонов в реальные продажи: записать все-таки еще и примеры реальных диалогов с клиентами, и послушать/посмотреть вместе с продавцом – найти общее и отличия по сравнению с эталонными записями.

Желательно, чтобы у Вас были не просто коллекции записанных эталонов по каждому сотруднику, но и избранные записи для обучения новичков. Каждый новичок, которые придет в отдел продаж Вашей компании, должен будет прослушать/просмотреть все эталоны, и записать свои «селфи-эталон». И только после предоставления своих записей, близких к каждому из эталонов, сотрудника можно допускать к дальнейшему обучению (обучению товару/услуге), и к работе с реальными клиентами. В результате, первичное обучение новичков займет не месяцы, а часы или дни. И новички очень быстро будут способны общаться с клиентами не намного хуже чем более опытные коллеги. По крайней мере в стандартных ситуациях.

Да, кстати, естественно, эталоны должны не реже раза в год обновляться, совершенствоваться...

Решение четвертое: Помните о презумпции невиновности!

Помните что такое «презумпция невиновности»? Пока не доказано, что виновен – невиновен! Руководителю также важно помнить еще и о «презумпции незнания» и «презумпции неумения». Пока не доказано (то есть Вы как руководитель не добыли доказательства), что сотрудник знает, по определению не знает. Пока у Вас нет доказательств того, что сотрудник умеет – по определению не умеет.

Речь идет о трех основных группах знаний и умений продавца:

Знание ассортимента и товара, знание технологии работы (поиска клиента, работы с клиентской базой, первичных и повторных контактов, ведения клиента, аргументации, заключения сделки, дальнейшего ведения клиента и доведения до повторной сделки), знание клиента, его особенностей, ситуаций, потребностей мотивов. Умение презентовать и аргументировать товар/услугу, умение работать с клиентской базой, выстраивать свою работу с клиентами всех видов и категорий, управлять ежедневно своими продажами, умение работать с клиентом, подстраиваться под его особенности, использовать их, вести клиента, управлять его вниманием, интересом, эмоциями, доверием, управлять его мыслями, решениями и действиями, умение аргументировать/убеждать/предвосхищать и преодолевать возражения, как в ситуациях основной продажи, так и в ситуации дополнительной продажи, допродажи для увеличения средней суммы сделки (предложение дополнительных позиций, дополнительного количества, более дорогих альтернатив товаров и услуг. Если Вам нужно, чтобы Ваш продавец находил клиентов, убедитесь в том, что он умеет это делать, что он нашел (правильно и правильных) как минимум 10-20 клиентов. А если увидели, что он не умеет этого делать – научите его и убедитесь что он это умеет/сделал. Если Вам нужно, чтобы продавец делал исходящие холодные или повторные звонки – убедитесь что сотрудник умеет это делать, или научите его и убедитесь. Если Вам нужно, чтобы продавец повышал сумму сделок, убедитесь что он умеет это делать, или научите и убедитесь. По каждому процессу, который требуется от продавца, Вам необходимо убедиться, получить доказательства или путем наблюдения, или попросив это сделать при Вас как в реальной так и, возможно, игровой ситуации с коллегой. Как вариант, Вы можете попросить предоставить доказательство в виде аудио-селфи или видео-селфи. Тех самых «эталонных», о которых шла речь в предыдущем решении.

Не откладывая напишите **список** тех процессов, в которых участвует Ваш продавец (часть процессов перечислено несколькими предложениями выше), и по каждому процессу получите

доказательство знаний/умений по каждому из продавцов. А если убедились что не умеет – научите (хотя бы тем же методом селфи-эталонов), после чего получите доказательство умения и применения.

Этот же список используйте и для **ввода в должность** каждого новичка. Рядом с каждым знанием/умением в списке должна появиться дата, когда кто-то из более опытных сотрудников (наставник) обучит новичка, и кто-то другой (возможно Вы) его протестирует, получит и зафиксирует доказательство. Пока по всему списку знаний/умений Вы не получите подтверждение, новичок не может считаться полноценным сотрудником, а считается стажером. Напомню только на всякий случай, что наставничество это довольно тяжелая, сложная профессиональная работа. Которая, к тому же, должна хорошо оплачиваться. Между прочим, тренинги с сотрудниками должны проводиться по такой же схеме. Когда я провожу с компаниями-клиентами свой тренинг «Школа Дифференцированных Продаж», я на двухдневной сессии даю участникам знания и умения, в течение месяца добиваюсь внедрения и предоставления аудио- и видео- селфи-эталонов от каждого участника. На следующей сессии эти селфи-эталоны проверяются, после чего сотрудник получает следующую порцию инструментов (знаний и умений).

Решение пятое: Если продавец не видит перспектив для себя в Вашей компании, их не будет и для Вас...

Если Вы продавца мотивировали к определенным краткосрочным достижениям, показали простые шаги, за счет которых он обеспечит свои продажи, предоставили все необходимые знания, умения, технологии продажи, Вы получаете довольно сильного игрока. Который также понимает, что силен. И что стал гораздо ценнее на рынке труда. Поэтому с сотрудником стоит провести еще одну беседу о перспективах. Спросить, кем себя сотрудник видит через 2-3 года. Сколько планирует зарабатывать. Насколько планирует углубить свой профессионализм. Планирует ли подняться на следующие должностные ступеньки иерархии. Желательно, чтобы сотрудник (с Вашей помощью) не только увидел себя на определенной позиции, с определенным уровнем дохода, с определенным функционалом и результатами в Вашей компании, но и зафиксировал это в своем **Плане карьерного развития**. Если продавец не увидит для себя перспектив в Вашей компании, он несомненно будет их искать в других компаниях. Если сотрудник увидел перспективы, это должно быть отражено в плане. Если достижение этой ступени имеет какие-либо промежуточные ступени (промежуточные должности, уровни профессионализма, уровни дохода), эти ступени также должны быть отражены в Плане карьерного развития, с примерными сроками их достижения. По каждой ступени у сотрудника должен быть прописан план достижения: обучения конкретному списку знаний и умений, а также промежуточные показатели, которых он должен достичь. Например, сотрудник, который недавно пришел на уровень менеджера по продажам, изъявил желание через 3 года быть руководителем отдела продаж с уровнем дохода не ниже 200 тыс руб, при том что уровень дохода обычного продавца примерно 60 тыс руб (адаптируйте обе цифры под свои реалии). Значит, через год он должен стать старшим продавцом (с уровнем дохода не ниже 100 тыс, через два года стать замом руководителя, с персональными подчиненными (по сути, руководителем выделенной группы продавцов), с доходом не ниже 150 тыс, а еще через год возглавить свой отдел (пусть даже это будет параллельный отдел продаж, или отдел по какому-то специально выделенному направлению. Для того, чтобы подняться на ближайшую ступеньку, он должен полностью изучить ассортимент, быть экспертом по каждой из товарных групп, сделать учебные материалы (сейлз-брифы) для новичков и презентации для клиентов по основным товарным позициям из списка, выйти на оборот в месяц не ниже 20 млн руб, что означает ведение примерно 100 наработанных за это время новых клиентов, со средним оборотом не ниже 200 тыс руб в месяц, и средней суммой сделки не ниже 50 тыс руб. Для того, чтобы подняться на следующую ступеньку, он должен не только поднять оборот до уровня 50 млн в месяц, ведя 150 клиентов, с соответствующим средним оборотом и средней суммы сделки, но и получить успешный опыт наставничества – обучить и ввести в должность (вывести на уровень полноценного продавца по показателям) одного новичка. А для следующей позиции, кроме ведения

соответствующей клиентской базы, выполнения еще большего плана продаж, также должен иметь опыт временного замещения руководителя, а также ведения группы из 3 продавцов, каждого из которых ввел в должность и вывел на уровень не ниже 20 млн руб, 100 наработанных клиентов с таким-то средним оборотом и средней сделкой....

В итоге, у каждого сотрудника есть четкое видение своего будущего в компании, есть понимание того, что именно нужно для этого сделать, причем не просто понимание, а подробный план, есть поддержка при выполнении этого плана от непосредственного руководителя, и вера в то, что все так и будет как расписано в плане.

И еще одна важная оговорка или дополнение. Естественно, все перечисленное выше имеет смысл только в том случае, если Ваш бизнес развивается, растет, у Вас есть цели роста на следующий год, а желательно и на следующие 3-5-10 лет. Если бизнес растет, Вам нужно, чтобы каждый сотрудник рос. Рос по показателям, рос по уровню профессионализма, планировал и осуществлял карьерный рост, рост персональных доходов. Если целей роста у бизнеса нет, Вам очень трудно будет с отдельными растущими сотрудниками. Лучше уж отдать их конкурентам – тем компаниям, у которых есть цели роста, и в которые отлично впишутся как желающие расти сотрудники, так и 5 описанных в данной статье инструментов, обеспечивающих рост сотрудников, отдела продаж, рост бизнеса.

При этом позвольте напомнить одну простую истину: Если Ваш бизнес растет – он здоров, он в норме. Нормой для бизнеса является рост. Если Ваш бизнес не растет – он болен, он не в норме, он умирает. Выводы делайте сами. Цели ставьте сами. Решайте, подходит ли Вам бизнес, и подходит ли предложенный мною инструментарий для Вашего бизнеса тоже сами. Но если решите что подходит – не откладывайте. Приступайте к реализации всего перечисленного в статье сегодня. Прямо сейчас. Удачного Вам внедрения!

Автор готов к продолжению диалога. Возникшие вопросы
Вы можете задать автору по электронной почте bz@solutions2b.com или
Skype: [bzhalilo](https://www.skype.com/en/contacts/bzhalilo), +7 (915) 125-23-12