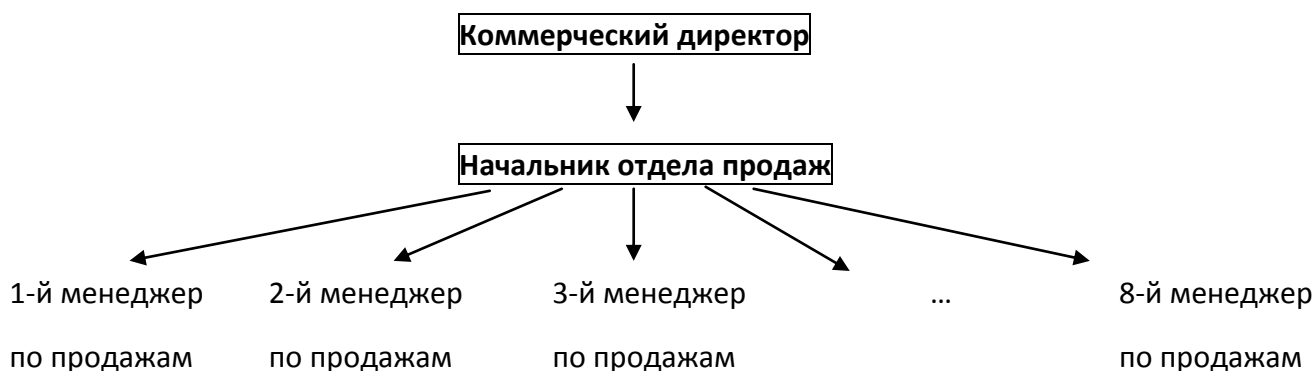


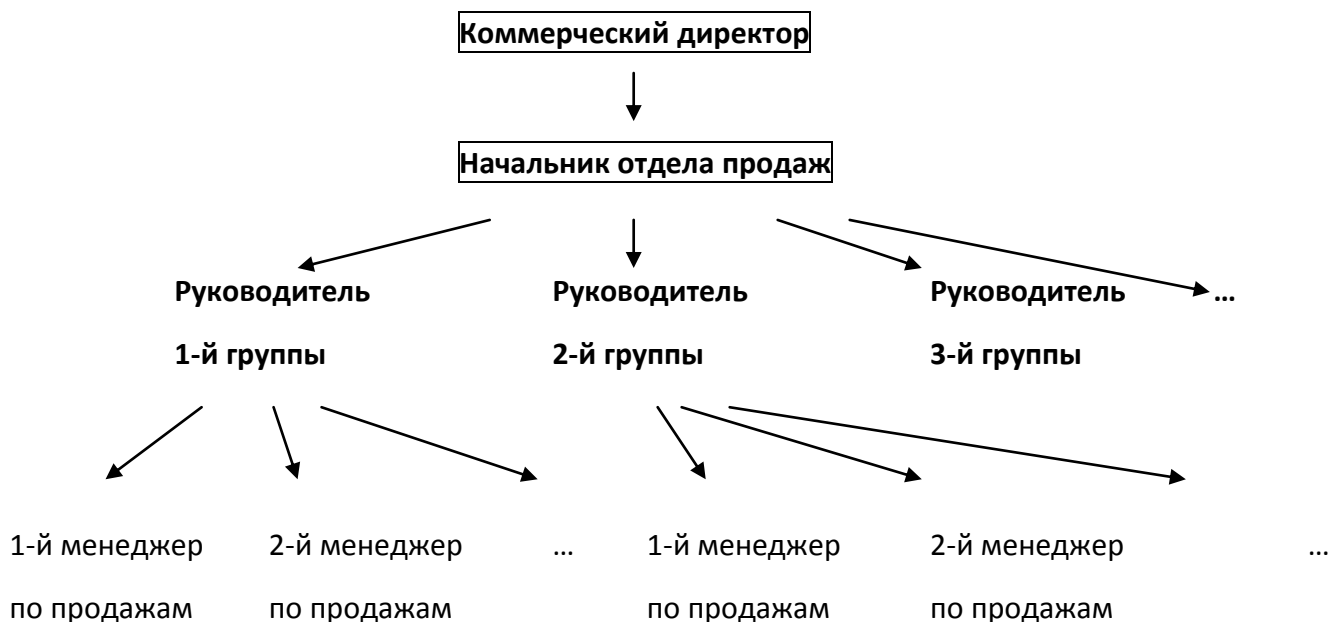
УПРАВЛЕНИЕ БОЕВОЙ КОМАНДОЙ ПРОДАЖ

Для успешной работы Вашего отдела продаж необходимы командиры – руководители продаж. Это – общий принцип управления. Когда в армии направляют двух солдат копать канаву от забора до обеда, одного из этих солдат назначают старшим.

Самый простой вариант организации Вашего отдела продаж – один командир + бойцы. Однако, управленческая нагрузка на руководителей *профессионального отдела продаж* (о чем мы еще будем говорить ниже) слишком велика, чтобы один руководитель справился с управлением таким отделом. *Поэтому для эффективного управления профессиональным отделом продаж необходимо как минимум два руководителя продаж.* Они должны работать в иерархии: один в подчинении у другого. Например, начальник отдела продаж + его заместитель + бойцы. Или в более презентабельном оформлении: коммерческий директор + начальник отдела продаж + бойцы. Такая структура подходит для небольших и средних команд, включающих 5-8 бойцов:



Если Вам нужно собрать в Вашей команде больше бойцов, Вы можете организовать несколько таких бригад, работающих параллельно. Другой вариант – отдел продаж с двумя уровнями управления. В этом случае менеджеры по продажам непосредственно подчиняются руководителям групп, или супервайзерам. Которые, в свою очередь, подчиняются начальнику отдела продаж:



В одном таком отделе продаж может быть от 2-х до 5-8 групп. В каждую группу входит ее руководитель плюс подчиненные – от одного до пяти-восьми. Всего в группе может быть от 2-х до 9-ти сотрудников. А в отделе – от 5-ти до 57-ми сотрудников. Разумеется, Вы можете организовать несколько таких отделов, работающих в параллель.

В задачи руководителей отдела продаж входит:

1. Административное руководство отделом. Для эффективной работы отдела необходимо проводить определенные мероприятия: ежедневно, еженедельно и ежемесячно.
2. Разработка, внедрение, корректировка и развитие технологии продаж.
3. Обеспечение исполнения технологий и стандартов продаж.
4. Участие в отборе и найме сотрудников.
5. Начальное обучение сотрудников.
6. Проведение внутрикорпоративных тренингов продаж.
7. Наставничество: участие в продажах сотрудников, участие в наиболее крупных и тяжелых переговорах, «дожим» Клиентов.

Про технологии продаж речь пойдет ниже. Здесь отметим главное: технологии и стандарты продаж – это бумага. А бумага не живет без человека, который дубиной вбивает ее в головы сотрудников. И обеспечивает исполнение всех технологий и стандартов, которые разрабатывались с таким трудом. Ведь без этих документов продажи никогда не будут стабильными. И ничто не сможет гарантировать выполнение плана продаж. Этими людьми с дубинами и должны быть руководители продаж.

Выше мы говорили про отбор, найм, адаптацию и проф.подготовку сотрудников. Хочу обратить Ваше внимание на то, как развивается квалификация бойцов и их результаты:

- Большинство молодых бойцов в начале работы не способны продавать. Перспективны из них те, кто стабильно делает много звонков и встреч. От бойцов, которые сидят на месте и жалуются на жизнь, толку не будет. Будьте с ними безжалостными – для их же блага. Пните их так, чтобы они забегали. Не помогает – пристрелите.
- Первые продажи молодым бойцам делаете Вы сами. Они организуют Вам встречу с Клиентом. Вы «дожимаете» сделку с этим Клиентом. После чего изображаете, что вся заслуга принадлежит молодому бойцу. Он возражает, говоря, что все сделали Вы. И он прав. Тем не менее Вы клянетесь и божитесь, что успешные продажи – его, и только его заслуга. И что без него продажи не было бы. Что тоже верно. Цель всего этого – чтобы молодые бойцы почувствовали себя победителями. Чтобы они *ощутили вкус крови*.
- На следующем этапе лучшие из молодняка будут способны отсеивать Клиентов. Отбирать из сотен Клиентов нескольких наиболее перспективных и готовить их для переговоров с Вами. А Вы наносите завершающий удар. Бойцы выступают как загонщики. Вы – охотник, пристреливающий дичь. Если эффективно организовать работу, Вы с утра до вечера сможете заниматься только заключением сделок. А всю подготовительную работу будут делать Ваши бойцы. На этом этапе молодняк уже обеспечивает Вашей компании весомую дополнительную прибыль. Хотя они все еще не могут продавать сами.
- Наконец, некоторые из Ваших молодых бойцов начинают делать самостоятельные продажи. Сначала это – всего несколько человек из всей команды. Имеет смысл задействовать их как охотников, «дожимающих» сделки для коллег. А остальные бойцы будут загонять на них дичь. В этот момент Вы можете перевести дух. Ваша команда уже может самостоятельно зарабатывать деньги Компании.
- И все же пройдет еще немало времени, пока самостоятельно продавать сможет каждый боец Вашей команды.

АДМИНИСТРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ БОЕВОЙ КОМАНДОЙ ПРОДАЖ

Основные принципы управления менеджерами по продажам:

- Результаты работы полностью зависят от активности Ваших бойцов. При равной квалификации бойцов их результаты определяются количеством встреч с Клиентами. Боец, делающий три встречи в день, в среднем продаст в три раза больше бойца, делающего одну встречу.
- Девять из десяти Ваших бойцов не имеют достаточного упорства и силы воли, чтобы каждый день работать по максимуму. И не будут иметь их в достаточном количестве никогда. Люди слабы, несовершенны и ленивы. Таковы же и мы с Вами.
- Кроме того, наша работа – это отказы. Из ста потенциальных Клиентов Вы сможете довести до продажи с первого захода в лучшем случае пятерых. Это займет у Вас от двух недель до нескольких месяцев. Если Вы продолжите работу с оставшимися девяносто пятью Клиентами, Вы сможете подписать контракты еще с двадцатью-тридцатью из них. Эта работа займет у Вас 1-2 года. И перед тем, как купить у Вас, каждый из этих Клиентов даст Вам еще немало отказов.
- Отказы сами по себе – еще полбеды. Некоторые Клиенты владеют талантом отказывать Вам с особым цинизмом. Кажется, им доставляет особое удовольствие уничтожать Вашу уверенность в себе. И разрушать Ваше чувство собственного достоинства. Молодых бойцов эти монстры пожирают пачками. Только профессионалы продаж умеют уклоняться от ударов таких Клиентов. И использовать их силу для ответного удара:

«Тот, кто умело ведет войну, подобен змее-шуайчжань. Шуайчжань живет на горе Чаншань. Если ударить ее по голове, отзовется хвост; если ударить по хвосту, отзовется голова. Если ударить по середине, отзовется и хвост, и голова»

- Сунь Цзы, «Искусство войны»

- Уверенность в себе и чувство собственного достоинства – основной капитал менеджера по продажам. Боец, потерявший веру в себя и свою Компанию, не может продавать.
- Ваши бойцы слабы и несовершенны, как и все люди. Но это еще не повод для того, чтобы не шли продажи.
- Дать бойцам недостающую силу и обеспечить им поддержку – прямая обязанность руководителей продаж. Именно Вы должны дать Вашим бойцам то, чего им не хватает.
- Когда бойца в очередной раз сбил с ног Клиент – поддержите его, помогите ему подняться и вновь отправьте в бой.
- Но самый опасный для бойца враг – его собственная лень. Помощь в борьбе с этим врагом Вы должны обеспечивать Вашим бойцам постоянно. Лекарство от лени общеизвестно. Это пинки и подзатыльники. Пинайте Ваших бойцов с утра до вечера. Давайте им таких пендюлей, чтобы они летали по городу кометами. Используйте каждые свободные пять минут, чтобы распинать бойцов, сидящих в офисе. Боец не имеет права расслабляться на рабочем месте. Весь рабочий день с утра до вечера он должен биться за Клиентов.
- Многие Клиенты будут стараться запугать Ваших бойцов. Противопоставить этому Ваши бойцы могут только огромное лично уважение к Вам. Это уважение основывается на подавляющем страхе и ужасе бойцов перед Вами. Ваши бойцы должны бояться Вас больше, чем всех самых страшных Клиентов вместе взятых.

- Было бы ошибкой думать, что Вы должны с утра до вечера ругать и наказывать своих бойцов. Вовремя сделанная похвала может быть значительно более эффективным пинком. Вы должны сделать из Ваших бойцов победителей. Вы должны вырастить в них неограниченную уверенность в собственных силах.
- Хвалите Ваших бойцов много. Хвалите их часто. Изобретайте, за что еще их можно похвалить. Хвалите их наедине и перед строем. Дайте отличившимся наградные знаки и эксклюзивные должности.
- Облажавшихся постарайтесь похвалить все равно – хоть за что-то. И научите, как сделать лучше. Взблуднувших накажите так, чтобы другие поняли урок. И сразу же похвалите кого-то другого – для контраста.
- Не рассказывайте мне, как это трудно. Я это отлично знаю сам. Конечно, ограничиться руганью легче. Но Вы должны понимать, ради чего все это делаете. Вам не нужно, чтобы Ваши бойцы готовы были за Вас умереть. Вам нужно, чтобы Ваши бойцы были готовы за Вас убить.

«Если накладываешь наказания на войска до того, как они стали преданы тебе, они не будут подчиняться. Если они не подчиняются, их будет трудно использовать. Если не накладываешь наказания после того, как войска стали преданы тебе, их нельзя использовать.

Поэтому, если командуешь ими с помощью гражданских методов и объединяешь их военными методами, это называется "уверенно схватить их".

Если приказы постоянно применяются для наставления людей, люди будут повиноваться. Если приказы применяются для наставления людей не постоянно, люди не будут повиноваться. Тот, чьи приказы постоянно выполняются, установил взаимопонимание между людьми".

- Сунь Цзы, «Искусство войны»

Ежедневные мероприятия

С чего начинается утро во многих отделах продаж? С того, что ко времени официального начала рабочего дня (к 9.00) многих сотрудников отдела еще нет на рабочем месте. Они приходят на работу в 10-м, а некоторые – в 11-м часу. И то, что сотрудники наконец пришли в офис, еще не означает, что они начали работать. Нет, сначала нужно выпить чаю или кофе. Обсудить с коллегами свежие новости и сплетни. Посидеть в Интернет. Реально коммерческая работа начинается после 11-ти утра.

С чего начинается утро в *профессиональном отделе продаж* (который я рекомендую Вам построить в Вашем бизнесе)? Сотрудники должны приходить на работу не к 9.00, а к 8.50. Сразу после прихода заполняют *Статистику коммерческой работы* те сотрудники, которые не заполнили ее вечером, в конце предыдущего рабочего дня. Также каждый сотрудник отдела продаж записывает в *Статистику коммерческой работы* время своего прихода в офис. Если кто-то хочет выпить с утра чаю или кофе – нужно успеть это сделать до 9.00 утра. Потому что именно в это время начинается утренняя оперативка.

Таким образом, каждое утро в отделе продаж проводятся два мероприятия:

1. Заполнение *Статистики коммерческой работы*
2. Утренняя оперативка

Статистика коммерческой работы

Текущий контроль за результатами Ваших бойцов ведётся с помощью приведенной ниже формы:

дата	время	Сотрудник	Количество за день (за период)									
			Первых звонков	Назн-но первых встреч	Провед. первых встреч	Есть интерес	Повтор-ных звонков	Проведено встреч повторно	Подготовлено комм. предл.	Подписано договоров	ОПЛАТ (количество/руб.)	Выполнено контрактов
		Иванов										
		Петров										
		Сидоров										
		Калашников										
		Макаров										
		Рабинович										
		Иванов										
		Петров										
		Сидоров										
		Калашников										
		Макаров										
		Рабинович										
... Статистика коммерческой работы со среды по пятницу...												
Итог		Иванов										
		Петров										
		Сидоров										
		Калашников										
		Макаров										
		Рабинович										

Данные в *Статистику коммерческой работы* заносят сами сотрудники. Время прихода на работу и результаты за вчерашний день удобно заносить в отчет с утра, перед утренней оперативкой. Также можно заносить данные в Статистику вечером, в конце рабочего дня. Но если сотрудник в конце дня был на выездных встречах, и уже не возвращался в офис – ничего страшного! Статистику можно заполнить и с утра. В любом случае, кто не успел – тот опоздал. Кто не успевает вписать свои результаты перед началом оперативки, на оперативке получает втык. И все равно заносит данные в Статистику.

В Статистике поэтапно фиксируются все ключевые результаты коммерческой работы. По колонкам:

- «Дата» - день, за который записываются результаты. Одна форма статистики делается на неделю. Форма включает в себя пять блоков на пять рабочих дней недели. Внизу – итоговый блок, в котором результаты за пять дней суммируются. Все это занимает одну страницу А4. Обычно страницы Статистики подшиты в папку со скоросшивателем, которая лежит на столе у начальника отдела продаж (или коммерческого директора). Верхний лист – Статистика за текущую неделю. Ниже в обратном календарном порядке подшиты листы Статистики за прошлые недели. Каждый сотрудник отдела продаж в любой момент может подойти и посмотреть Статистику коммерческой работы за прошедший период. Как для себя, так и для своих коллег, а также для руководителей продаж.
- «Время» - время прихода бойца на работу. Обычно у Ваших бойцов свободный график. Большую часть дня они проводят вне офиса, на встречах у Клиентов. Но время прихода на работу контролировать все же надо. Иначе рабочий день у Ваших бойцов начнется после обеда. А если они уже пришли на работу – дальше, скорее всего, они будут продавать.
- «Сотрудник» - в статистике за каждый день выделяется по строчке на каждого бойца и руководителя продаж. Руководители продаж должны заполнять статистику точно так же, как и рядовые сотрудники отдела продаж. При этом статистика руководителей *должна давать положительный пример* для всех остальных сотрудников.

Профессиональный руководитель продаж управляет по принципу

«Делай, как я», а не «Делай, как я сказал».

- «Первых звонков» - количество первых звонков, сделанных в этот день новым Клиентам.
- «Назначено первых встреч» - количество первых встреч, назначенных новым Клиентам в результате этих звонков. Встречи обычно назначаются на последующие дни.
- «Проведено первых встреч» - количество первых встреч, проведенных в данный день с новыми Клиентами. Скорее всего, эти встречи назначались в предыдущие дни.
- «Есть интерес» - первый результат работы с новыми Клиентами. Отметка делается, если первая встреча показала, что Клиент целевой. То есть ему реально полезны, интересны и нужны товары и услуги нашей Компании. Теперь мы с него с живого не слезем!
- «Повторных звонков» - сколько в данный день сделано звонков для дальнейшего утапывания Клиентов.
- «Проведено встреч повторно» - лучше топтать Клиентов лично, чем по телефону. У нас нет вопросов, возьмем ли мы Клиента. У нас только один вопрос – *когда* мы его возьмем.
- «Подготовлено коммерческих предложений» - считаются только коммерческие предложения, подготовленные по результатам личных переговоров с Клиентами. Они содержат в себе индивидуальные условия, о которых Вы договорились на переговорах. Включая перечень товаров и услуг, предлагаемых Клиенту. А также объемы, сроки, цены, скидки и другие спец. условия. Позже все это отражается в договоре с Клиентом.
- «Подписано договоров» - подписанный договор значительно лучше, чем одобренное коммерческое предложение. По одной простой причине: договор – основание для оплаты.
- «Оплат (количество/руб.)» - деньги, пришедшие от нежно любимых Клиентов. Учитывается как количество оплат, так и их совокупный оборот (сумма оплат). То, ради чего мы работаем.
- «Выполнено контрактов» - количество обязательств, исполненных перед заплатившими нам Клиентами. То, ради чего Клиенты нам и платили. Как я уже говорил, коммерсант лично отвечает за исполнение обязательств Компании перед Клиентом. И держит контракт на своем личном контроле, пока обязательства не будут исполнены полностью. На самом деле мы – хорошие ребята.

Продажи в целом – чистая статистика. Мы ведем продажи от этапа к этапу. На каждом этапе – свой процент отсева. Зная этот процент, мы заранее можем сказать, сколько контрактов даст нам каждая сотня первых звонков. И наоборот – сколько нужно сделать первых звонков, чтобы в результате получить нужное нам количество продаж.

Что сделать, чтобы продаж было больше? Можно просто сделать больше первых звонков. Или можно снизить процент отсева на каждом этапе продаж. Снизив отсев в два раза, мы получим в два раза больше продаж на том же количестве новых Клиентов.

Статистика продаж показывает, где в большей степени снижается эффективность работы у каждого из Ваших бойцов. Зная, где снижается эффективность, можно сконцентрировать усилия по проф. подготовке на проблемном участке данного бойца. Наиболее ясную картину дает сводная статистика за неделю.

Особенно интересно сравнивать статистику бойцов друг с другом. Сразу становятся видны лентяи: у них толком нет ни звонков, ни встреч. Удивительно, откуда у них могли бы появиться продажи. Их нужно нещадно пинать. А если это не помогает – направлять их на усиление рынка труда.

Тут самое время вспомнить одно из ключевых правил профессионального управления продажами:

9 из 10-ти, или даже 19 из 20-ти менеджеров по продажам, предоставленные самим себе, не могут вести продажи более чем на 20-30% возможной интенсивности. А значит, интенсивность их работы составляет одну треть, а то и одну пятую часть от того, что требуется.

Большинство менеджеров по продажам сами не могут заставить себя работать с должной интенсивностью. Необходимую интенсивность работы менеджеров по продажам могут обеспечить только руководители продаж.

Получается, что причина низких результатов у большинства менеджеров по продажам – не столько в том, что они недостаточно квалифицированно проводят переговоры, сколько в том, что они делают слишком мало звонков и встреч!

А значит, одной статистики коммерческой работы нам мало. Нам нужны нормативы, с которыми мы будем сравнивать эту статистику. Чтобы определить, что является достойным результатом в плане интенсивности работы, что – нет.

Разумеется, эти нормативы будут сильно зависеть от той схемы, по которой мы ведем работу с Клиентами. Возьмем для примера следующую, достаточно распространенную схему коммерческой работы:

- Отдел продаж работает с Клиентами, находящимися в том же городе, в котором находится офис отдела продаж.
- Активные продажи ведутся в основном на встречах, на выезде к Клиентам.
- Встречи с Клиентами проводятся в разных районах города.
- Каждая встреча продолжается от получаса до двух часов, в среднем час. При таких, достаточно продолжительных встречах, можно вести «глубокую вспашку» Клиентов: делать им серьезные предложения на крупные суммы.

Что в этом случае является хорошей статистикой коммерческой работы, что – приемлемой?

ХОРОШАЯ статистика:

- Три или более встреч с Клиентами в день, проводимых в разных районах города, продолжительностью каждая около часа, мы считаем хорошей статистикой коммерческой

работы. Возникает вопрос: если каждая встреча занимает около часа, плюс дорога к Клиенту еще около часа и возвращение от него - столько же, как можно успеть сделать три таких встречи за один рабочий день? Особенно учитывая, что еще нужно и в офисе побывать, и звонки делать, и документы готовить? Например, все успеть можно так: с 9:00 утра до 9:15, максимум до 9:30 - утренняя оперативка. Она проводится в офисе, присутствовать на ней обязательно. Потом до 11:00 планируем время на офисные дела. Сделать звонки – назначить встречи на последующие дни, подтвердить сегодняшние встречи, проконтролировать платежи. Выставить счета Клиентам по факсу. Подготовить и отправить Клиентам коммерческие предложения и договора. Разрулить текущие вопросы с бухгалтерией, производством и службой доставки... Все самое важное и неотложное стараемся успеть сделать до 11:00. Что не успели сегодня – откладывается на следующие дни. В 11:00 выезжаем на встречу к первому Клиенту – час плюс-минус дорога, час плюс-минус встреча. От первого Клиента – ко второму: час плюс-минус дорога, час плюс-минус встреча. От второго – к третьему: час плюс-минус дорога, час плюс-минус встреча. Если к этому времени рабочий день уже подошел к концу, сегодня в офис возвращаться не обязательно. Это можно сделать и завтра с утра. Напоминаю:

Рабочее место менеджера по продажам - в поле, на территории Клиента!

А отдел продаж – не более чем база для операций.

- Две встречи в день плюс 10-15 звонков с выходом на ключевых лиц также считаются хорошей статистикой коммерческой работы. В таком режиме можно стабильно работать месяцами и годами, не слишком перенапрягаясь. И, тем не менее, проводя 10 встреч с Клиентами каждую неделю. Единственная хитрость: *чтобы проводить в среднем две встречи в день, нужно назначать минимум три встречи в день!*
- Если в день делается только одна встреча с Клиентом, но плюс к этому делается 30 или более звонков с выходом на ключевых лиц, это также считается хорошей статистикой коммерческой работы.
- Наконец, если в этот день встреч с Клиентами нет – хорошей статистикой считается 50 и более звонков с выходом на ключевых лиц.

Отмечу несколько важных моментов, которые следует знать о «холодных» звонках. Основная цель «холодного» звонка – назначить встречу с ключевым лицом Компании-заказчика. Имеются также важные вспомогательные цели: выйти на ключевое лицо, познакомиться друг с другом, заинтересовать собеседника. Оптимальная продолжительность «холодного» звонка с момента выхода на ключевое лицо до назначения встречи и завершения разговора – *две минуты*. Максимально допустимая – *5 минут*. Начиная с 6-ой минуты разговора с ключевым лицом, вероятность назначения встречи начинает резко снижаться. Чем дольше идет разговор, тем меньше шансов назначить встречу. В лучшем случае удастся договориться об отправке Ваших материалов и предложений по факсу или электронной почте. С последующей повторной созвонкой. Эффективно делать «холодные» звонки можно только по хорошей, *документированной* (т.е. отраженной на бумаге) «Технологии первого звонка». Причем у Вас должна быть не только эта технология в бумажном виде, но и Ваши сотрудники должны быть обучены правильной работе по этой технологии. Обычно такое обучение проводится в процессе адаптации новичков и на внутрикорпоративных тренингах. Если Вы не обеспечили всего этого, и Ваши сотрудники делают «холодные» звонки кто во что горазд – эффективность их работы на этапе «холодных» звонков *снижается в несколько раз*.

Итак, мы обсудили, что является *хорошей* статистикой коммерческой работы. Какую же статистику коммерческой работы можно считать *приемлемой*?

ПРИЕМЛЕМАЯ статистика:

- Две встречи в день мы считаем приемлемой статистикой коммерческой работы, даже если в этот день не сделано большого количества звонков Клиентам. Если за день произошло две встречи с Клиентами – значит, день прошел не зря!
- Одна встреча плюс 15 или более звонков Клиентам с выходом на ключевых лиц за день также считается приемлемой статистикой коммерческой работы.
- Наконец, если встреч не было, но за день было сделано 25 или более звонков с выходом на ключевых лиц, это также считается приемлемой статистикой коммерческой работы.

Но что для нас важнее – звонки или встречи? Конечно, встречи! Поэтому вводим дополнительный параметр для оценки эффективности коммерческой работы – количество встреч в неделю:

- От 8 до 10 встреч в неделю (для Москвы от 6 до 10) мы считаем *хорошей* статистикой коммерческой работы.
- От 11 до 15 встреч в неделю мы считаем *отличной* статистикой коммерческой работы.

Напоминаю, что данная статистика действует для такого стиля коммерческой работы, когда каждая встреча продолжается в среднем час, а Клиенты находятся в разных районах города. Для сравнения: торговые представители ведут продажи розничным Клиентам. Розничные точки, которые они должны посетить за день, выстраиваются в дневной маршрут торгового представителя по географическому принципу: одна точка за другой по пути следования машины. Таким образом, работая по заранее подготовленным маршрутам и проводя в каждой розничной точке более короткие встречи продолжительностью до 15-20 минут – торговый представитель посещает за день от 12 до 25 точек. *На одном дневном маршруте.* Так что, когда Ваши коммерсанты будут жаловаться, что 10 и 15 встреч в неделю на выезде к Клиентам провести невозможно, напомните им: торговые представители делают такое количество встреч *каждый день*.

Разумеется, в статистике учитываются как первые звонки, так и повторные, как первые встречи, так и повторные. Мы же с Вами понимаем, что абсолютное большинство серьезных контрактов не заключаются за одну встречу и требуют многоэтапных переговоров!

Изложенные выше требования по статистике коммерческой работы сведены в следующую таблицу:

Нормативы статистики коммерческой работы	
ХОРОШАЯ статистика (в день):	ПРИЕМЛЕМАЯ статистика (в день):
• 3 и более встреч • 2 встречи + 10-15 звонков • 1 встреча + 30 и более звонков • 50 и более звонков	• 2 встречи • 1 встреча + 15 и более звонков • 25 и более звонков
Количество встреч в неделю:	
От 8 до 10 встреч (для Москвы от 6 до 10) – ХОРОШАЯ статистика	
От 11 до 15 встреч - ОТЛИЧНАЯ статистика	

Активные молодые бойцы делают много звонков и встреч каждый день. Отсев большой, зато они набирают много опыта. Продажи они обеспечивают своим горбом. С помощью опытных бойцов они могут быстро выйти на неплохие результаты. Они хорошо просеивают рынок, выделяют перспективных Клиентов. С чем им нужна помощь – так это с «дожимом» сделок.

После того, как количество встреч переходит в качество, стиль работы бойца меняется. Опытный боец внешне может вести себя довольно расслабленно. Он не напрягается, не суетится. Делает не так уж много первых звонков. Зато и отсева у него практически нет – большинство контактов превращаются в продажи. Значительное число новых Клиентов обращается к нему по рекомендации тех Клиентов, с которыми он уже работает. Статистика покажет, что, несмотря на внешнюю расслабленность, он делает в два раза больше встреч, чем самые активные новички. Много встреч, низкий процент потерь – нет никакого секрета в рекордных продажах.

Ваша цель – чтобы выдающиеся продажи стали для Ваших бойцов повседневной нормой.

Утренняя оперативка

Сразу после заполнения *Статистики коммерческой работы*, обычно – в 9.00 утра, начинается утренняя оперативка. Она же – *утренний разгон*. Цель проведения оперативки – придание Вашим бойцам такого ускорения, чтобы они кометами летали по городу весь день.

На утреннюю оперативку не нужно много времени. Она начинается в 9.00 и заканчивается к 9.30. Или даже к 9.15-9.20.

Благодаря проведению утренней оперативки Вы выигрываете полтора часа работы с Клиентами ежедневно. Не будет совещания – и раньше 11.00 работа с Клиентами не начнется. Кроме того, Ваши бойцы каждый день с утра получают от Вас заряд бодрости, так необходимой им в коммерческой работе. Как говорят французы: «Каждый день с утра съедайте живую лягушку. И в этот день ничего хуже с Вами уже не случится».

Если быть точным, утренняя оперативка назначается и проводится непосредственно перед началом активной коммерческой работы. Если оперативка проводится в бригаде торговых представителей, которые в 8.00 утра уже должны выезжать на маршруты, значит, начало оперативки планируется в 7.30. А когда мое региональное представительство в Самаре организует выездные тренинги в Екатеринбурге или Челябинске, оперативка у них начинается в 7.00 утра. Потому что самарское время – 7.00, а в Екатеринбурге и Челябинске уже 9.00. Клиенты приезжают в свои офисы, и нужно начинать с ними работать.

На утренней оперативке Вы отслеживаете:

- Результаты работы за предыдущий день – включая *Статистику коммерческой работы*.
- Планы бойцов на сегодня – и чем Вы можете им помочь.
- Вопросы и проблемы, возникшие с Клиентами – и как их решить.
- Результаты продаж с начала месяца – и ожидаемые продажи до конца месяца.
- Обеспечиваете вливание Вашей команде утреннего заряда бодрости.
- «Вопросы, пожелания, замечания, свободны. Удачной Вам охоты!»

Интенсификация продаж

После завершения оперативки Ваши бойцы с остервенением бросаются в работу. Их боевого задора хватает минут на пятнадцать. В лучшем случае – на час. За это время Клиенты быстро и эффективно выводят Ваших бойцов из строя. Лишая их энергии и отнимая у них желание работать.

Но не зря же Вы получаете свой ударный паек! С утра и до вечера Вы вместе с другими руководителями продаж не даете бойцам расслабляться. Где-то нужно им помочь, поддержать их морально. Где-то – просто рыкнуть на них, придать им ускорение.

С утра и до завершения рабочего дня руководители продаж должны проводить третье ежедневное управленческое мероприятие. Официально его можно назвать «регулярные управленческие воздействия по повышению интенсивности работы менеджеров по продажам. Короче говоря – *интенсификация продаж*. Она же – *регулярная дрючка*.

Пример: Идет работа отдела продаж. В углу сидит начальник отдела продаж – его рабочее место расположено так, чтобы он мог всех видеть. Начальник работает, делает звонки. Завершает очередной разговор, кладет трубку, осматривает отдел, командует: «Белый телефон СВОБОДЕН!» Проследил, что один из коммерсантов занял свободный телефон и начал звонить – после чего сам возвращается к коммерческой работе. Сидит за компьютером, готовит предложения для заказчиков. Отправил письма Клиентам – опять смотрит, что происходит в отделе. Командует: «Черный телефон СВОБОДЕН!»

Мораль: Если в отделе продаж есть коммерсанты, не занятые активной работой с Клиентами, в нем не должно быть незанятых телефонов!

Конечно, Вы не можете сидеть в офисе с утра до вечера. Поэтому Вы с другими руководителями продаж устанавливаете график дежурств. В каждый момент времени хотя бы один из Вас должен быть на месте и надзирать за бойцами. Расслабухи в офисе быть не должно.

«Хоть зверь свиреп, но и ему доступна жалость.

Нет жалости во мне – и значит, я не зверь»

- Ричард III

Однако такой график дежурств легче установить, если в Вашем отделе продаж имеется как минимум три руководителя продаж. Что же делать, если в Вашем отделе продаж имеется только два руководителя продаж? Или, тем более, один? Настоящие полевые командиры, каковыми и должны быть профессиональные руководители продаж, большую часть своего рабочего дня проводят в поле, на выезде к Клиентам. Но тогда большую часть рабочего дня ни одного из руководителей физически не будет в отделе продаж. И сотрудники, предоставленные самим себе, смогут как угодно расслабляться и отлынивать от работы.

Что же делать? Давайте вспомним – зачем руководители продаж в рабочее время выезжают из офиса? Конечно же, они выезжают на переговоры к Клиентам. Но означает ли это, что они проводят переговоры с Клиентами непрерывно с утра до вечера? Конечно, нет. Либо они проводят переговоры с одним Клиентом в несколько раундов. Тогда между этими раундами обязательно возникают интервалы, перерывы. Или же они за день проводят несколько встреч с разными Клиентами. Тогда после завершения предыдущей встречи руководитель должен дойти или доехать

до следующего Клиента. Что опять же означает, что между встречами с Клиентами возникают интервалы времени.

И вот что должен делать профессиональный руководитель продаж в каждый такой интервал времени между встречами с Клиентами. Он должен первым делом звонить в офис своей Компании, прямо в отдел продаж. Начиная с первого сотрудника отдела, который снял трубку, выяснять, что этот сотрудник уже успел сделать с начала дня. Давать сотруднику обратную связь, обеспечивая управленческое воздействие – *прогрев* этого сотрудника. После чего приглашать к телефону следующего сотрудника. И так, одного за другим, *прогреть* каждого из сотрудников, находящихся в этот момент в отделе продаж.

Такой дистанционный *прогрев* для всех сотрудников в отделе продаж желательно проводить раз в час. В крайнем случае – раз в два часа. Если не организовывать такой прогрев хотя бы один раз в два часа, интенсивность работы сотрудников отдела продаж неизбежно будет резко падать. В то же время, когда руководитель продаж лично находится в отделе, *прогрев* сотрудников ведется в реальном времени. Настолько часто, насколько это необходимо.

Именно благодаря ежедневным управленческим мероприятиям, включая *регулярную дрючку*, руководители продаж ежедневно обеспечивают выполнение нормативов интенсивности продаж. Суть не в том, чтобы каждое утро выяснять, выполнены эти нормативы или нет! А в том, что руководители продаж обеспечивают, чтобы эти нормативы ежедневно выполнялись каждым сотрудником отдела продаж. А каждое утро, на оперативке, фиксируют, что нужный результат в очередной раз достигнут.

Выполнение нормативов обеспечивается за счет:

- Жесткого, регулярного управления на основе стандартов и технологий.
- Непрерывного административного воздействия в примерном соотношении – *четыре похвалы на один наезд*.

На этот момент нужно обратить особое внимание. Я могу использовать жесткие, суровые слова – *интенсификация, регулярная дрючка*. Но, чтобы от вашего управленческого воздействия был толк, *необходимо хвалить сотрудников в несколько раз чаще, чем ругать*. Еще великий русский ученый Иван Павлов доказал, что негативными воздействиями условные рефлексы не вырабатываются. Поэтому, если Вы будете постоянно ругать сотрудников и говорить им, какие они никчемные, ни на что не пригодные идиоты, Вы вряд ли получите от них нужные Вам результаты.

Практика управления отделами продаж показывает, что оптимальное соотношение воздействия, к которому нужно стремиться – *четыре похвалы на один наезд*. Это – общее соотношение воздействия по отделу в целом. То есть, кого-то из сотрудников сегодня не за что ругать. А кого-то, прямо скажем, не за что хвалить. Но в среднем количество похвал по отделу продаж в целом должно быть в 4 раза больше. При этом похвалы могут быть как индивидуальные, так и публичные. А наезды без крайних на то оснований лучше делать с глазу на глаз. Во всяком случае, не бойтесь перехвалить сотрудников. Начинайте с похвал сразу на утренней оперативке. Хвалите с запасом. То, что Вы часто хвалите сотрудников и одобрительно высказываетесь об их работе, никогда не будет для Вас проблемой.

А вот где вполне можно ожидать возникновения проблемы, так это в ситуации, когда руководитель продаж слишком часто ругает своих сотрудников. И слишком редко и мало их хвалит. Большинство руководителей продаж физически не способны часто и много хвалить и поощрять своих подчиненных. В результате менеджеры по продажам воспринимают воздействие со стороны своего

руководителя как непрерывный поток негатива. И это быстро разрушает изнутри управление отделом продаж.

А что мы обычно делаем, если не умеем чего-то, необходимого нам для нашей работы? Мы учимся этому. Тренируемся. Так что, если Вам нужно научиться больше и чаще хвалить своих подчиненных, начинайте тренироваться. Советую начать тренировки незамедлительно, не откладывая. Прямо сейчас. Тренируйтесь на коллегах, на близких людях, на своей семье. Вам нужно научиться хвалить окружающих Вас людей быстро, на автомате. По любому подходящему поводу. Увидите: этот навык улучшит Ваши отношения с близкими. Да и с сотрудниками Вам пригодится. Не обязательно хвалить сотрудников только за результаты их работы. Можно хвалить их одежду, аксессуары, улыбку, удачный разговор по телефону... Любой повод подойдет!

* * *

Таким образом, в *профессиональном отделе продаж* каждый рабочий день проводится три управленческих мероприятия:

1. Заполнение *Статистики коммерческой работы*
2. Утренняя оперативка
3. И весь оставшийся день, с утра до вечера – *интенсификация продаж*, она же *регулярная дрючка*. В среднем соотношении – четыре похвалы на один наезд.

Вы должны пинать бойцов с утра до вечера для достижения максимальных результатов продаж. Вы делаете это настолько же в их интересах, насколько и в интересах Компании. Вы можете быть с ними добрым и мягким. Но, если у них не будет продаж, дело кончится плачевно. Поэтому пусть Ваше давление на них будет регулярным и неотвратимым (но при этом хвалите их значительно чаще, чем ругайте!). Заставьте их сделать серьезные продажи и заработать достойные деньги. И все будут счастливы.

Еженедельные мероприятия

Каждую неделю в отделе продаж проводится планерка. Она занимает 1-2 часа. Планерки часто проводятся в пятницу вечером. ЭТО ОШИБКА!!! Самое неудачное время, которое только можно придумать для проведения планерки – вечер пятницы. Весь заряд энергии, переданный сотрудникам на планерке, уйдет в выходные. И полностью иссякнет к понедельнику. В проведении такой планерки нет никакого смысла.

Лично я предпочитаю проводить планерки в отделе продаж вечером в понедельник или во вторник. Оптимальное время для начала планерки – в 17.00. Еженедельная планерка, как и любое еженедельное отчетно-контрольное совещание, проводится на основе Протокола совещания. Форма этого Протокола может выглядеть так:

=====

Протокол совещания отдела продаж Компании «Альфа-Трейд» от __.__.201__

Участники: Иванов, Петров, Сидоров, Макаров, Денисов, Абрамович, Рабинович

Повестка дня:

1. **Персональный отчет каждого из сотрудников по выполнению Плана продаж на месяц и ближайшим ожидающимся сделкам - ЕЖЕНЕДЕЛЬНО**

2. **Подведение итогов по статистике коммерческой работы за прошедшую неделю – анализ, выводы, рекомендации – Отв. Иванов, ЕЖЕНЕДЕЛЬНО**
3. Начать формирование базы e-mail после проработки Клиентов по VIP-программе для ежемесячной рассылки ценных и полезных материалов. 1-й результат – не менее 2500 приоритетных Клиентов в базе рассылки.
Отв. Рабинович. Срок исп.: **до 14.07.2014**
4. Подготовить рассказы сотрудников с большим стажем работы в Компании о том, как им работает/работалось (для разработки «легенд Компании»)
Отв. Денисов. Срок исп.: **до 14.07.2014**
5. Вручить призы – Конкурс на лучшую критику.
Отв. Рабинович. Срок исп.: **до 21.07.2014**
6. Разработать и внедрить электронную форму контроля входящих обращений, статистики входящих звонков, писем, запросов на сайте.
Отв. Петров. Срок исп.: **до 01.08.2014**
7. Выделить 1-го ключевого сотрудника в Самаре для лонгированных продаж и долгосрочного маркетинга. Внедрить документооборот, который принят в Москве у Абрамовича и Рабиновича.
Отв. Абрамович. Срок исп.: **до 1.08.2014**

=====

На планерке проводится более глубокий анализ текущей ситуации, чем на ежедневных оперативках. Во-первых, почему продажи не идут. Или идут не так, как хотелось бы. Во-вторых, что нужно сделать, чтобы исправить ситуацию. В общем, что делать и кто виноват. Вариант: как круто мы сработали, и какие мы молодцы. И сколько еще ударно заработаем до конца месяца, если выложимся по-настоящему. Это когда есть, за что хвалить – хотя бы немного.

Самое главное, что Вы должны помнить как «Отче наш» и еженедельно отслеживать на планерке – это выполнение планов продаж. Главное – Планы продаж по отделу и по Компании. Они напрямую связаны с выполнением личных планов продаж. Сложно ждать, что при отсутствии продаж у Ваших бойцов План по отделу будет выполнен. С другой стороны, если каждый Ваш боец выполнит личный план продаж – План по отделу будет выполнен автоматически. Планерка начинается с отчета о выполнении личных планов продаж и Планов продаж по отделу/Компании. После этого подводятся итоги статистики продаж за неделю. Статистика показывает, кто из бойцов вкалывал – а кто расслаблялся. Тех, кто вкалывал и заработал, имеет смысл похвалить перед строем. Те, кто вкалывает, но не зарабатывает, имеют перспективу. Им нужно помочь, обучить их и натаскать. Бойцов, которые не заработали из-за того, что расслаблялись всю неделю, нужно либо безжалостно пинать, либо расстреливать.

Планерки хороши еще и тем, что на них можно контролировать развитие Вашей системы продаж. На каждом совещании Вы ведете протокол. В нем перечислены вопросы, которые необходимо решить для развития Вашей системы продаж. По каждому вопросу записан ответственный и срок выполнения. На каждой планерке Вы проверяете выполнение поставленных задач – пункт за пунктом. Часть вопросов корректируется, по некоторым сдвигаются сроки выполнения. Другие вычеркиваются из списка. Основное правило: Вы не снимаете вопрос, пока он не решен. Вопрос, раз внесенный в Протокол совещания, не будет снят с контроля до его успешного решения. После того, как решение всех вопросов проконтролировано, можно добавить новые вопросы.

На планерках удобно объявлять о важных событиях и нововведениях в Вашей Компании. Наконец, планерки предоставляют удобную возможность проверить ход работы каждого бойца. Бойцы по

очереди докладывают Вам, с какими Клиентами у них идет плотная работа. И каких результатов они ждут.

Индивидуальные неформальные беседы с сотрудниками отдела продаж

Желательно общаться со своими бойцами не только на совещаниях. Каждую неделю выделяйте время для личных бесед с Вашими бойцами. Для каждой такой беседы нужно как минимум 15-20 минут. Благодаря этим беседам Вы будете знать, что происходит у Ваших бойцов с продажами. Что у них получается. Какие у них результаты. В чем нужна Ваша помощь. И что ждать в перспективе.

Для эффективного управления людьми недостаточно формальных отношений. Мало быть для Ваших бойцов руководителем. Необходимо также быть их боевым товарищем. Вы должны быть для них не только шефом, но также приятелем или другом. Кроме отношений начальник–подчиненный, Вас должны связывать также личная симпатия и приятельские отношения. Искусство в том, что производственные и личные отношения никогда не должны совмещаться в один момент времени.

Здесь работает тот же принцип, что и в продажах. Если Вы интересуетесь человеком, с которым ведете переговоры, он это чувствует. Если он Вам безразличен – он тоже это чувствует. И понимает, что Вам на него плевать. Вы хотите только взять у него деньги. Это воспринимается как личное неуважение. И вряд ли Вам удастся получить деньги с этого Клиента.

Ваши бойцы тоже не дураки. Если они видят от Вас только формальное отношение – они понимают, что безразличны Вам. Что Вас интересует только результат, который они могут Вам дать. Они понимают, что Вы их не уважаете. И вряд ли Вам удастся получить от них тот результат, который Вам нужен.

Поэтому интересуйтесь Вашими бойцами. Что они за люди? Что они представляют из себя как личности? Как они живут? Чего они хотят? К чему они стремятся? Когда Вы это знаете, а боец знает, что Вы заинтересованы лично в нем – результаты будут максимальными.

Поэтому желательно раз в неделю проводить с каждым из сотрудников отдела продаж неформальную беседу. Поговорите с ним не как начальник с подчиненным, а как приятель с приятелем. Как старший, более опытный товарищ – с молодым, перспективным коллегой. Эта беседа должна проходить с глазу на глаз. Ускользните ненадолго от рабочей текучки. Это можно сделать в обед. Или попить с бойцом кофе – в специально отведенное для этого время или после работы. Еще один удобный вариант – побеседовать с Вашим бойцом в пути, когда Вы вместе с ним выехали из офиса на встречу с Клиентом. Или на обратной дороге от Клиента, после того, как встреча проведена.

На таких встречах можно понять, какие на самом деле настроения у Ваших бойцов. Можно разобраться, что мешает бойцу в продажах. И вместе придумать, чем Вы можете ему помочь. Вы можете узнать, каковы личные интересы Вашего бойца и его цели в жизни. На какой уровень доходов боец хотел бы выйти в ближайшие полгода-год. И договориться, какой результат он для этого должен обеспечить Компании.

Раз в полгода-год можно организовать с каждым из сотрудников отдела продаж более обстоятельное собеседование – развернутое интервью на 1-2 часа. Ниже приводится список вопросов, которые задаются сотруднику на ежегодном развернутом интервью. Многие из этих вопросов можно использовать и в еженедельных «приятельских» беседах.

Интервью с сотрудниками Компании (Программа развития персонала)
Примерный список вопросов, задаваемых сотрудникам

1. Определение целей и выявление проблем в работе Компании:

- 1.1. Пожалуйста, расскажите о Вашей работе (так, как Вы сами ее воспринимаете)
- 1.2. Как Вы считаете, какие цели у Компании, в которой Вы работаете?
- 1.3. Какие цели стоят перед Вами в Вашей работе и как они соотносятся с целями Компании?
- 1.4. Как Вы видите дальнейший рост Компании?
- 1.5. Какие, с Вашей точки зрения, наиболее существенные проблемы в работе Компании?
- 1.6. Как, с Вашей точки зрения, можно было бы улучшить работу Компании?

2. Работа и коллектив:

- 2.1. Чего Вы ожидаете от работы лично для себя?
- 2.2. Что Вам больше всего нравится в Вашей работе?
- 2.3. Какие наиболее существенные проблемы в Вашей работе? Что Вас не устраивает в Вашей работе?
- 2.4. Из-за чего, по Вашему мнению, чаще всего происходят конфликты на работе?
- 2.5. Каковы, с Вашей точки зрения, отношения между сотрудниками Компании (внутри Вашего отдела и между сотрудниками разных отделов)?
- 2.6. Какова роль руководителя Вашего отдела в работе отдела и Компании?
- 2.7. Что изменится в работе Вашего отдела при отсутствии руководителя?

3. Образование и развитие:

- 3.1. Какое у Вас образование?
- 3.2. В каких программах повышения квалификации Вы участвовали?
- 3.3. Планируете ли Вы повышать свою квалификацию? В каких направлениях?
- 3.4. Как Вы относитесь к самоконтролю и управлению временем?
- 3.5. Хотели бы Вы участвовать в принятии решений в Компании?

4. Интересы, увлечения и планирование доходов:

- 4.1. Что Вас интересует в жизни (кроме работы)? Какие у Вас увлечения (хобби)?
- 4.2. Какими достижениями Вы гордитесь?
- 4.3. Какие у Вас были поражения и чему они Вас научили?
- 4.4. Каковы Ваши сильные и слабые стороны?
- 4.5. Сколько (примерно) Вы ежемесячно тратите на жизнь (по минимуму и в среднем)?
- 4.6. Хотите ли Вы зарабатывать больше, чем зарабатываете сейчас? Если “Да”:
 - 4.6.1. На какой уровень доходов Вы хотели бы выйти и за какое время?
 - 4.6.2. На достижение какой цели (или, возможно, реализацию мечты) Вы хотели бы направить Ваш дополнительный доход?
 - 4.6.3. Как Вы планируете увеличить результаты своей работы для Компании?
- 4.7. Какой Вы видите свою жизнь в ближайшие 3 года?

=====

Таким образом, в *профессиональном отделе продаж* еженедельно проводится два управленческих мероприятия:

1. Еженедельная планерка
2. Индивидуальные неформальные беседы руководителя с сотрудниками отдела продаж

Ежемесячные мероприятия

Ежемесячно для эффективного управления *профессиональным отделом продаж* необходимо проводить 8 мероприятий:

1. Внутреннее подведение итогов за предыдущий месяц.
2. Выверка, согласование и утверждение *коммерческого отчета*. И на его основе – Ведомости по З/П для сотрудников отдела продаж.
3. Официальный доклад перед командой о результатах за прошедший месяц (его можно делать на очередной еженедельной планерке).
4. Корректировка целей и планов, стратегии и тактики продаж на следующий период. Составление/выверка *Прогноза продаж* на ближайшие месяцы (от 2-х месяцев до года).
5. Корректировка технологий, стандартов и документов, использующихся в работе отдела продаж, в соответствии с решениями, принятыми на 4-м этапе ежемесячных мероприятий. При необходимости – корректируется Приказ по оплате труда менеджеров по продажам.
6. Официальный доклад перед командой об изменениях и корректировках в работе отдела продаж (его можно делать на очередной еженедельной планерке). Затем – внедрение предлагаемых изменений (этот процесс может состоять из многих этапов, и в некоторых случаях занимает несколько месяцев). Утверждение разработанных Вашими бойцами персональных целей и планов работ.
7. Награждение передовиков – и другие мероприятия по поощрению сотрудников.
8. Спец.мероприятия по укреплению команды.

Всего для управления профессиональным отделом продаж необходимо проводить 13 мероприятий. Из них – 3 ежедневных, 2 еженедельных и 8 ежемесячных.

Если Вы при выстраивании управления отделом продаж упускаете хотя бы одно из этих мероприятий – система начинает ощутимо сбоить. В большинстве же Компаний для управления отделом продаж используется от 1-го до 3-х из перечисленных мною мероприятий. А потом директора этих Компаний удивляются, почему у них продажи не идут! Зато, если Вы проводите все 13 управленческих мероприятий, этого необходимо и достаточно для эффективного управления *профессиональным отделом продаж*.

А самое приятное, что при правильном проведении мероприятий у руководителя продаж на все эти мероприятия будет уходить от получаса до часа рабочего времени каждый день. Плюс 2-3 часа в неделю. Как видите, достаточно тратить всего 10-20% своего рабочего времени, чтобы качественно управлять отделом продаж. Всё оставшееся время руководители продаж могут посвящать переговорам с Клиентами и наставничеству. А также разработке технологий и стандартов продаж, проведению тренингов для сотрудников. И системному развитию продаж.

Давайте подробнее обсудим ключевые ежемесячные мероприятия по управлению отделом продаж.

Подведение итогов за предыдущий месяц

Весь месяц Вы отслеживали, каковы результаты Ваших бойцов и что можно ожидать к концу месяца. И вот месяц закончился. Перед Вами – окончательный итог. Пора сделать выводы на будущее.

В начале месяца имеет смысл организовать встречу «узким кругом». На этой встрече присутствуют руководители продаж, рекламы и маркетинга. А также наиболее опытные и результативные менеджеры по продажам, чье мнение Вы считаете ценным. Каждый из участников поочередно делает небольшой доклад:

- Как изменился рынок за прошедший месяц, и как это отразилось на результатах продаж.
- Что изменилось в работе конкурентов, что нового появилось в их работе.
- Какие угрозы и возможности появились либо усилились на рынке.
- Аналогично: какие возможности, и какие проблемы проявились в работе Вашей Компании.
- Доклад завершается предложениями, что и как имеет смысл изменить в Вашей коммерческой работе.

Когда каждый из участников совещания сделает свой доклад, руководитель подводит итоги, обсуждая и согласовывая с другими участниками совещания, какие из сделанных предложений нужно запускать в реализацию. Цель этого совещания – чтобы опытные сотрудники Вашей Компании, кровно заинтересованные в успехе продаж, обменялись своими соображениями и точками зрения. Из них будут сделаны выводы, которые пригодятся нам на 4-м, 5-м и 6-м этапах ежемесячных мероприятий.

По итогам месяца становится ясно, кто из Ваших бойцов стал лидером продаж этого месяца. Кто выполнил план продаж. Кто не дотянул. Кто вообще не тянет. Пора принимать управленческие решения:

- Кого из бойцов можно поставить в пример для остальной команды.
- Кто из лучших бойцов готов для выдвижения на руководителя.
- Кому из бойцов необходима помощь и поддержка для выхода на достойные результаты продаж.
- Кого из бойцов лучше всего пристрелить незамедлительно. То есть направить на *усиление рынка труда*.
- Кому из бойцов нужно дать последний шанс на выживание. Поместите его в «местность смерти». Он либо обеспечит продажи, либо погибнет.
- Нужно ли запускать конкурс для набора новых бойцов.

Правила исполнения решений просты. Сначала проведите репрессии и наезды. Сделайте это в индивидуальных беседах с глазу на глаз, без свидетелей. Потом на общем собрании перед лицом всей команды вынесите благодарности лучшим. Поставьте их в пример другим и покажите, в чем причины их успеха. Вы должны взрастить в своих бойцах победителей. Пусть каждый захочет стать в следующем месяце лучшим и искупаться в лучах славы.

Устройте шоу из выдачи зарплаты Вашим лучшим бойцам. Пусть каждый увидит успех своих товарищей. Когда Вы рассказываете новичкам о блестящих перспективах и высоких доходах – они легко пропускают это мимо ушей. Но успех соседа перенести не так просто. Если он ничем не лучше тебя – почему же он поднялся, а ты нет? Увидев успех соседа, человек становится способен на многое. Чтобы в следующий раз быть среди победителей.

Прогноз продаж на ближайшие месяцы

Зарабатывать деньги нужно каждый месяц. Иначе Ваш бизнес не выживет. Можно беспокоиться о будущем. Можно надеяться на светлое будущее. А можно будущее просчитать.

Продажи – процесс, растянутый во времени. В начале месяца у Ваших бойцов есть наметки на сделки. И даже конкретные договоренности с Клиентами. Вы можете прикинуть, сколько денег Вы заработаете, если эти договоренности будут реализованы. Вы можете делать такой прогноз на тот срок, на который имеются достаточно твердые договоренности о будущих оплатах.

Кроме того, полезно рассчитать, какой объем продаж ежемесячно необходим для достижения рентабельности Вашего бизнеса. И сколько необходимо продать дополнительно, чтобы осуществить планы развития и роста Вашего бизнеса. Сравните прогноз продаж с необходимым и достаточным уровнем доходов. И Вы увидите, насколько Вам удалось уже сейчас обеспечить будущее Вашего бизнеса.

Подробный и детальный рассказ о Прогнозе продаж, его первоначальном составлении и дальнейшем использовании, Вы можете найти в одноименной главе моей книги «Усиление продаж».

Разработка планов продаж на месяц

Прогноз продаж показывает, какие результаты на будущее Вы обеспечили себе уже сейчас. План продаж – это цели работы каждого бойца и всей команды в целом. При разработке планов следуйте следующим правилам:

- План продаж по Компании делается, исходя из Ваших бизнес-планов. А также из долгосрочных планов развития Вашего бизнеса. Разумеется, при успешном выполнении плана продаж по Компании Ваш бизнес должен быть доходным. Напрягаться, чтобы работать себе в убыток – мазохизм.
- Когда определен план продаж по Компании, нужно разобраться, выполнение какой части этого плана ложится на отдел продаж. В небольших бизнесах план по Компании и план по отделу продаж – одно и то же. В более крупных бизнесах возможны варианты. Например, несколько отделов продаж.
- Сумма личных планов всех сотрудников отдела продаж не равна плану по отделу. Она должна превышать план по отделу на 15-20%. Пример: в отделе работает пять сотрудников, план на отдел – 5 000 000. Неправильно делать личный план каждому сотруднику в 1 000 000. Правильный личный план может быть от 1 150 000 до 1 200 000. Суть в том, что Вы не можете гарантировать, что каждый сотрудник выполнит личный план продаж. Но Вы можете обеспечить при разработке личных планов запас прочности. Цель – чтобы при срыве продаж у нескольких сотрудников план по отделу все равно мог исполниться.
- Личные планы должны быть амбициозными и трудновыполнимыми. Но все же выполнимыми. Определите, какой сильный результат продаж реально можно получить за месяц. При условии, что работа весь месяц идет интенсивно и успешно, но без авралов. Увеличьте этот сильный результат на 20%. Именно на столько можно увеличить результат за счет качественной постановки Цели. Это и будет исходный личный план.
- Личный план не делается исходя из результатов, реально достигнутых в прошлом. Он делается исходя из расчета, какие результаты могут быть получены, если продажи будут идти по-настоящему сильно и эффективно.
- Планы продаж – тонкий инструмент. Поставьте их слишком низко – сами себя лишите денег. Чрезмерно завысите – бойцы не будут напрягаться, зная, что достичь успеха невозможно. План должен быть таким, чтобы бойцы понимали: это тяжело, но реально. Обоснуйте это. Докажите это. Расскажите, что Вы готовы сделать дополнительно, чтобы усилить продажи. И чтобы поставленный план стал реальным.
- Хороший план будет тяжело выполнить. Первый боец, выполнивший сильный план – это уже победа. Он доказал, что выполнить план реально. Все, что нужно – сработать так же, как он.
- После этого наступает момент, когда многие бойцы выполняют и перевыполняют личный план продаж. На этом этапе проще всего обеспечить выполнение плана продаж по отделу и Компании, устроив соревнование между лучшими бойцами. Проще лучшим бойцам перевыполнить план в два раза, чем обеспечить выполнение личных планов отстающими.

Лучшим бойцам нравится такое соревнование. Перевыполнив план, они с учетом дополнительного премирования получают сверхдоходы. И эти выплаты – лучший ориентир для остальных бойцов Вашей команды.

- Когда план легко выполняет большинство бойцов – план устаревает. Он слаб, и его надо менять. Ведь цель всех планов – обеспечить Вашим бойцам условия, чтобы они поднялись на новый уровень. И действительно показали все, на что способны.
- Нельзя сразу рассчитать оптимальный план. Нельзя угадать, какой план будет наилучшим. Все, что Вы можете сделать – отслеживать, какое воздействие на продажи оказывают установленные Вами планы. И на основе реально полученного опыта вносить коррективы.
- Вы заранее знаете, что далеко не все Ваши бойцы выполняют личный план продаж. Позаботьтесь заранее, чтобы они в любом случае заработали приемлемые деньги. Конечно, пропорционально достигнутому результату. Заранее просчитайте, сколько получит боец, выполнивший личный план продаж. Это должна быть сумма, которую за полученный результат Вы отдадите с удовольствием. Просчитайте также, сколько получит боец, сделавший небольшие продажи, но не выполнивший план. Это должна быть сумма, которая удержит его в Компании. С тем, чтобы впоследствии он выполнил личный план продаж и заработал настоящие деньги. Удержать его поможет также сумма, выплаченная его коллеге за выполненный план. Поэтому и нужно делать шоу из выплаты зарплаты Вашим лучшим сотрудникам. Для их коллег это – зримая картина светлого будущего. Того, как они поднимутся, когда наконец выполнят личный план продаж.
- Обычно все планы продаж отражаются в Приказе по оплате труда менеджеров по продажам. Этот Приказ – единственное, чему по-настоящему подчиняются Ваши менеджеры по продажам. На должностные инструкции им, по большому счету, наплевать. Вы сами, конечно, воздействуете на них. Но только в моменты личного общения. И только условия оплаты действуют на них постоянно. С утра до вечера, в офисе и у Клиентов они знают, сколько получат от каждого достигнутого результата.
- Поэтому планы продаж отражаются в приказе по оплате. Более того, и выполнение, и невыполнение планов должно быть завязано на финансовые рычаги. От выполнения или невыполнения планов продаж должен зависеть размер выплат по каждой сделке Вашего сотрудника. Только в этом случае планы продаж становятся реальным рычагом воздействия на Ваших сотрудников. Если планы продаж установлены, но доходы сотрудников от них не зависят – это не планы, а фикция.
- Планы продаж могут корректироваться регулярно. В некоторых бизнесах они корректируются ежемесячно. В этом случае каждый месяц разрабатывается новый Приказ по оплате труда, включающий новые планы продаж. Сроком действия на месяц. Каждый Ваш боец должен постоянно иметь при себе копию этого Приказа. Выполнение планов продаж отслеживается ежедневно и еженедельно для каждого бойца.

Персональные Цели и Планы работ

Мало знать личный план продаж. Нужно еще иметь возможность его выполнить. А выполнить его можно только при серьезном напряжении сил в течение всего месяца. Расслабляться в начале месяца не допустимо. Необходимо с первого рабочего дня выкладываться на 101%.

Поэтому у каждого Вашего бойца должен быть личный план работы на месяц. Боец сам разрабатывает для себя план работ в самом начале месяца. Потом боец согласовывает и утверждает его со своим руководителем продаж. Этот план отвечает на два вопроса:

- КАК выполнить личный план продаж на месяц? Для ответа на этот вопрос расписывается поэтапный план работ. Когда и с какими Клиентами общаться, какие товары/услуги предлагать и какие продажи нужно сделать, чтобы выполнить план.
- ЧТО будет с этого самому бойцу? Какой своей личной цели он достигнет, если выполнит личный план продаж?

Когда есть план работ, каждый день можно отслеживать, что сделано по этому плану и что получилось. Если работа идет, но запланированных результатов нет – план можно скорректировать. Вы разбираетесь, где произошел сбой при составлении плана. И перерабатываете план, чтобы обеспечить необходимые продажи.

Если плана работ нет – обеспечить выполнение плана продаж может только чудо. А чудесами мы не занимаемся.

Спец.мероприятия по укреплению команды

После напряженной работы самое время хорошо отдохнуть. Ничто так не укрепляет чувство локтя, как совместный отдых Вашей команды. Это могут быть командные виды спорта, пейнтбол, совместный поход в аквапарк, СПА-центр или в сауну. Совместные походы в театры, на выставки, в музеи, в кино, прогулки на кораблях. Выезды на природу – шашлыки, пляжи... Наконец, командная настольная игра в «Денежный поток» по Кийосаки (инвестиционной направленности).

По поводу корпоративных праздников написано немало хороших статей. Не будем повторяться. Отмечу несколько основных пунктов:

- Корпоративные мероприятия по укреплению команды, как и любое управленческое мероприятие, проводятся регулярно – каждые 1-2 месяца.
- Мероприятия проводятся по плану. Вопрос с местом решается заранее. Так же заранее предупреждаются участники.
- Решение о совместном отдыхе должны принимать сами бойцы. Это – их команда. И поэтому – их решение. Коллектив определяет время, место, программу и бюджет мероприятия. Деньгами скидываются сами сотрудники. Это подчеркивает, что они сами приняли решение о совместном отдыхе со своей командой. Компания может профинансировать мероприятие частично, но не целиком.
- С другой стороны, если Вы не будете обеспечивать, чтобы мероприятия по укреплению команды регулярно организовывались и проводились, то их и не будет. Как вариант, Вы можете договориться с кем-то из рядовых сотрудников отдела. Они будут выступать инициаторами организации и проведения этих мероприятий. Через них Вы сможете вбрасывать свои идеи. Они будут проводить их в массы. А потом возьмут на себя основной объем работ по организации мероприятий.
- Что, если мероприятие связано с употреблением алкоголя? Ваша цель – укрепить команду, а не нажраться. Спиртных напитков не должно быть слишком много. У меня на корпоративных мероприятиях в отделе продаж традиционно запрещен тяжелый алкоголь. Допустимо пиво, вино, шампанское, максимум – мартини (которое желательно смешивать с соком 1:1). Все должны разойтись навеселе, но не ужрамышись. Заранее выберите ответственного за мероприятие. Кого-нибудь опытного и авторитетного. Он будет договариваться о месте и в конце проверять счет. Он же отвечает за то, чтобы вовремя вывести с мероприятия и отправить домой того, кто слишком увлечется алкоголем. «Кто предупрежден – тот вооружен». Ответственный за мероприятие *не пьет*.
- На мероприятиях, где есть алкоголь, выпивайте со своими бойцами. Но много не пейте и как следует закусывайте. Ваша задача – не привлекая к себе излишнего внимания, внимательно

слушать. Алкоголь развязывает языки. Вы можете обнаружить нелояльного сотрудника, втихую подрывающего команду изнутри. Или можете присмотреть кандидата на следующее выдвижение.

- Будьте с командой во всех мероприятиях – будь то боулинг или танцы. Вам не нужно быть лучшим. Вам нужно быть вместе с ними. «В радости и в горести, пока смерть не разлучит Вас».

Есть руководители, которые боятся участия в таких мероприятиях. Они опасаются, что могут уронить свою репутацию руководителя. Правда в том, что они не понимают природы власти. Власть – это то, что Вы берете по праву. Какой Вы человек – такую власть Вы и можете взять. Если Вы не уверены в том, что заслуживаете власти – скорее всего, Вы ее не заслуживаете.

***Ничего не бойтесь. Живите. Будьте таким, какой Вы есть.
Ваша смелость – то, что больше всего ценят и уважают Ваши бойцы.
Это – истинная основа Вашего авторитета.***