Реферат

По дисциплине: "УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ"

На тему:

"Искусство продаж в XXI веке: творческое мышление как основа успешного бизнеса"

г. Москва – 2010 г.

ВВЕДЕНИЕ

Заканчивается первое десятилетие ХХI в. Давайте вспомним, каким был бизнес 10 лет назад. Мы только начали узнавать, что продавцов, оказывается, надо учить, а HR-менеджер лучше, чем отдел кадров. За это время появилось огромное количество новых техник, методов и стратегий в продажах. Некоторые постоянно эволюционируют и продолжают служить верой и правдой, другие постепенно уходят в небытие.

Совсем недавно телемаркетинг и e-mail-рассылка были основой привлечения клиентов для многих компаний. Сказать, что сейчас эти методы менее эффективны, значит не сказать ничего. Это зачастую ужасно раздражает. Менеджер некой компании, совершающий около 100 "холодных" звонков в течение дня, может установить контакт с парой потенциальных клиентов. При этом 98 человек навсегда возненавидят все, что связано с этой компанией. Пользователи Интернета применяют антиспамерские методы, но многие фирмы продолжают слать "мусорные" сообщения. Мне на почту ежедневно приходит до 50 "коммерческих предложений". Некоторые из них я читаю, но не верю ни одному слову. Сегодня в области продаж нет готовых решений, которые гарантированно приведут к достойному результату. Если 10 лет назад любое нововведение было эффективным, то сейчас приходится решаться на кардинальные перемены. Однако даже это не всегда помогает.

Давайте перечислим желательные характеристики менеджера по продажам:

 всегда в хорошей физической форме и с отменным здоровьем;

 интеллектуально развит;

 понимает поступки и слова людей, поэтому не терпит манипуляций над собой, но легко манипулирует другими;

 в любой ситуации контролирует свои эмоции;

 уверен в себе на 100%;

 владеет профессиональными знаниями и навыками.

Этот список можно продолжать, но мы не ставим цели нарисовать точный портрет идеального продавца. Он нам нужен для другого.

Всем известно, что мы подчиняемся только тем, кто более развит. Тысячи лет эволюции ничего не изменили: нами по-прежнему управляют более сильные личности, чем мы сами.

Глядя на список, ответьте на вопрос о том, каким должен быть менеджер, чтобы управлять мастером продаж. Очень сильной личностью? Интеллектуальным гением? Тогда что он делает на посту руководителя отдела продаж? Ему место как минимум среди собственников бизнеса.

Как же быть? Снизить требования к продавцам? Именно это сейчас и происходит. Принимая на работу "управляемых" продавцов, мы подстраиваемся под "слабых" руководителей. Да, есть компании, в которых на каждом уровне работают люди, полностью соответствующие своей должности. Все механизмы в таких фирмах работают как часы. Однако время не стоит на месте. Через несколько лет "корпоративные стандарты" погубят компании, которые будут продолжать работать по старинке.

Обратимся к истории. Продажи как наука и искусство (скорее больше искусство, чем наука) начали развиваться в западном мире после бума индустриализации и промышленности. Когда конкуренция среди производителей товаров стала возрастать, возникла потребность в усовершенствовании структуры сбыта. Вот здесь и произошел сбой.

Генри Форд со своим конвейером совершил революцию в производстве. Отделы продаж создавались по той же схеме, что и производственные отделы. Все делалось для того, чтобы влияние особенностей личности на результат свести к нулю. Техники и методы работы с клиентом совершенствовались — их мог теперь использовать любой человек. Каждый продавец, приходя на работу в компанию, осваивал необходимые знания и навыки. После этого он приступал к "производству услуги по продаже товаров".

Функция руководителя заключалась в контролировании действий персонала. Попытка продавца сделать что-то по-своему воспринималась как нелояльность к компании, ее нормам и правилам. Вот тогда-то отдел продаж стал бессильным. Компании в целом и руководители отделов продаж в частности изначально ограничивали потенциал продавцов. Надо признать, что делали они это несознательно.

Потом ситуацию усугубила "макдоналдсомания". Каждая коммерческая организация стремилась описать все бизнес-процессы до мельчайших деталей и сделать сотрудников маленькими частицами большого механизма. Влияние личностных качеств продавца на результат сводилось к минимуму. Все желали создать "Книгу корпоративных стандартов", в которой помимо прочего были бы обозначены требования к работе с клиентом. Какое-то время это давало хороший результат.

В ХХI в. все это уже не работает, а через несколько лет станет утопией. На своих тренингах я иногда спрашиваю участников, кого из своих коллег они считают идеальным продавцом или по крайней мере примером для подражания. Удивительно, но 95% людей не могут ничего сказать. Виной тому система: она не позволяет человеку, используя все, что отпущено ему природой, стать мастером продаж. Как сотруднику отдела продаж работать на максимуме возможностей, если он не знает, как это делать?

Управлять отличным продавцом невозможно. Если ваш подчиненный полностью покоряется вашей воле, нормам и правилам компании, он не использует все свои возможности, а значит, не может считаться отличным продавцом. Хороших продавцов мало не потому, что "все лентяи и бездельники", как любят повторять некоторые менеджеры, а из-за структуры отделов продаж, которая не позволяет начинающему продавцу вырасти до мастера продаж.

ПРОДАВЕЦ КАК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ И БИЗНЕСМЕН

Вы когда-нибудь обращали внимание на то, как грузчик переносит тяжести? В лучшем случае он равнодушен к своей работе. Чаще он ее ненавидит, потому что перемещение грузов — цель его работы. Теперь вспомните, как мелкий предприниматель носит коробки с товаром из автомобиля в свой ларек или магазин. Все его действия проникнуты энтузиазмом. Перемещение грузов для него — всего лишь одно из средств достижения цели. Так же и продавец, который работает на компанию, может быть равнодушен к работе. Чаще он ее ненавидит.

Что такое зарплата для большинства сотрудников отдела продаж? Они работают на компанию, выполняют поручения руководства, тем самым увеличивая ее прибыль. За это работодатель включает сотрудников в список своих расходов. Продавец получает жалование за то, что зарабатывает деньги для собственника компании. Выполняя практически ту же работу, предприниматель зарабатывает деньги для себя. Стоит ли отвечать на вопрос, от кого ожидать большего энтузиазма и результата?

Мы все по натуре эгоисты: готовы делать что-то только себе во благо. Продавцов это касается в первую очередь. Чтобы ваш торговый представитель эффективно работал, нужно обеспечить ему необходимые условия.

Большинство отделов продаж не могут состоять из первоклассных специалистов: они ориентированы на средних и слабых. С помощью контроля и различных манипуляций компания пытается повысить их профессионализм, тем самым уничтожая личностный потенциал сотрудников. Прикладывая усилия и используя дорогостоящие ресурсы, компания стоит на месте, при этом продавцы не работают на максимуме своих возможностей в действующей структуре отдела продаж. Дело в том, что продажи — это не работа, а бизнес (пусть небольшой, но все же), а каждый продавец — коммерсант, предприниматель, бизнесмен, тактик и стратег.

ИЗМЕНЕНИЯ В СТРУКТУРЕ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Дистрибуция в ХХ в. начала развиваться, и эта коммерческая революция заслуживает нашего внимания. Производственные предприятия стали поручать реализацию своей продукции сторонним компаниям. В скором будущем торговые компании передадут права на продажу товаров и услуг сторонним предпринимателям. В свою очередь эти компании превратятся в организации по обслуживанию агентов-предпринимателей. Занимаясь логистикой, финансами, аналитикой и др., коммерческие организации будут работать для того, чтобы продавцы могли работать с клиентом, и будут уверены: за их спиной люди, которые знают свое дело, а каждый клиент получит то, на что рассчитывает, вовремя и в полном объеме.

Уже несколько лет я провожу индивидуальные консультации для продавцов, и начинаем мы всегда с написания бизнес-плана, в котором каждый пишет свою миссию, цели, маркетинговый план, структуру мотивации для своих коллег и руководства, план обучения и развития и многое другое. Постепенно мои ученики перестают считать себя наемными работниками и становятся предпринимателями. Компания становится для них ресурсом, благодаря которому можно удовлетворить требования клиентов, получить прибыль. Практически все, кого я консультировал, входят в 10% лучших продавцов в своих компаниях, причем только потому, что они несут полную ответственность за свой бизнес.

Вот две основные внутренние причины, по которым они меняют работу.

1. Другие подразделения компании некачественно выполняют свою работу, тем самым "отбирают" прибыль у продавца.

2. Руководство уступает продавцу в профессиональном и личностном развитии.

В итоге руководитель становится критиком и контролером, потому что помочь и направить он уже не может.

Передав сбыт сторонним агентам, нужно уделить внимание бизнес-процессам, которые напрямую влияют на отношение клиента к компании и ее товарам (доставке, сервису, дополнительным услугам). В идеале все подразделения и партнеры компании должны тесно сотрудничать и работать в атмосфере понимания и взаимопомощи, однако мир добрее не становится. Именно по причине эгоизма офисным работникам и специалистам по продажам трудно найти общий язык: уж очень разная у них идеология.

Передав реализацию сторонним агентам, мы одновременно избавляем продавцов от необходимости постоянной координации работы с другими подразделениями, т.е. от напрасной траты времени, занятого выполнением посторонних задач.

Что касается руководства, здесь тоже все достаточно просто. Сегодня я обзвонил знакомых продавцов, которых считаю истинными мастерами своего дела. Я задал им вопрос: "Каким должен быть руководитель отдела продаж?"

Суть ответов сводилась к трем тезисам.

1. Он не должен мешать работать.

2. Он обязан быть примером для своих подчиненных как профессионал и как личность.

3. В трудный момент он способен помочь.

Действительно, почему бизнесмен должен терпеть несоблюдение сроков поставки или товарный брак? Зачем нужен начальник, который не способствует увеличению прибыли? Давно пора признать, что контроль в любом виде — это ограничение потенциала продавца.

Современная структура отдела продаж отсутствует как таковая. Для большинства компаний наиболее эффективным будет привлечение команды свободных агентов по продаже товаров или услуг компании. Команда здесь ключевое слово. Соответственно, нужен командир, выполняющий роль координатора, наставника, эксперта и коуча. В его компетенции входит знание основ предпринимательства и командообразования, теории и практики продаж. Это должна быть сильная личность с развитыми лидерскими качествами. Командир работает со всей командой и одновременно с каждым персонально. Естественно, он — независимый консультант.

Параллельно компания избавляется от штатных маркетологов. При необходимости команда агентов привлекает специалистов по маркетингу со стороны, подбирая их под конкретные задачи. Компания отказывается от аренды помещения для своих сотрудников, покупки компьютерной техники. В современных условиях каждый может работать дома. Кстати, ехать на встречу с клиентом лучше из дома, чем из офиса. Так мы лучше себя чувствуем, а значит, можем более эффективно провести переговоры.

Если кто-то из ваших агентов не имеет дома компьютера или принтера, пускай оплачивает вам аренду этой техники. Точно так же нужно поступать с комнатой для переговоров, которой может воспользоваться агент. Таким образом ваши расходы превращаются в доходы. Чтобы описать все детали, не хватит и десяти таких статей, но это нам не нужно. Мы обратим внимание на нечто принципиально новое.

НОВЫЕ ВЕЯНИЯ

В последние годы все чаще поступают предложения посетить различные тренинги ("Тренинг манипуляции подсознанием клиента", "Жесткие методы внушения и тайные приказы клиенту" и пр.). Чем-то подобным я увлекся лет восемь назад, будучи еще сотрудником отдела продаж. Однако и без подобных "волшебных" методов я был успешным продавцом, поэтому особых изменений в результатах не произошло, только некоторые сделки стали закрываться быстрее.

Через несколько месяцев произошел резкий спад продаж. Я настолько увлекся этой игрой, что забыл о том, что главное — требования клиентов, а не мои собственные. Я чувствовал себя всемогущим, а клиентов считал "подопытными кроликами", и это читалось в моем взгляде, жестах, словах. Хорошо, что привычка анализировать работу осталась, и я быстро вернул все на свои места. С тех пор я не устаю повторять: прежде чем учиться управлять чьим-то подсознанием, научитесь управлять своим сознанием.

КРЕАТИВ КАК СРЕДСТВО ДОСТИЧЬ УСПЕХОВ

В последнее время креативность стала брендом, встречается в различных словосочетаниях и постепенно формирует отдельное направление в сложной структуре бизнеса. Можно подумать, люди начали что-то создавать только несколько лет назад.

На мой взгляд, все происходит с точностью до наоборот: люди перестали творить. Наша жизнь перегружена стандартизированной информацией. Еще сто лет назад человечеству жилось намного проще. Сейчас же с малых лет мы привыкаем уделять внимание точному соблюдению последовательности и правильности действий. Человечество накопило тысячелетний опыт, поэтому мы получаем информацию в готовом виде. Нам уже не нужно исследовать этот мир, достаточно просто следовать кем-то придуманным правилам, чтобы быть в безопасности. Только в продажах этого недостаточно.

Однажды я наблюдал такую картину. Клиент приходит в офис продавца и заявляет, что обдумал предложение и решил от него отказаться (хотя вчера говорил обратное, и на сегодняшний день уже подготовлен контракт и ведутся подготовительные работы). В разговоре участвуют три человека: клиент, менеджер отдела продаж и руководитель отдела продаж. Менеджер, который секунду назад встречал клиента с улыбкой, на какое-то время растерялся, изменился в лице и уже готов был проговорить заученный на тренингах спич. Мол, мы понимаем, насколько это важно для вас, хотелось бы узнать причину, что заставило принять такое решение. В этот момент начальник отдела, пытаясь изобразить что-то среднее между удивлением и восхищением, выдает креатив: "Поразительно! Сегодня мы приняли такое же решение. Мы не уверены, что обсудили все детали". Теперь удивлен был клиент. Пока он пытался сообразить, что произошло, руководитель отдела продаж начал новую продажу: "Интересно, а что вас подтолкнуло к такому решению?"

Это и есть креатив, а стандартный способ точно бы не сработал.

Данные исследований показывают, что с возрастом творческие способности теряются. Как правило, к 20 годам креативность снижается в два раза.

По моим наблюдениям, после тренингов креативности эффективность любого обучения возрастает. Может быть, потому, что в любой новой информации мы начинаем видеть возможности. Люди с творческими способностями в дефиците, и сфера продаж остро нуждается в специалистах, которые могут генерировать идеи и создавать возможности для развития. Без креатива бороться с конкурентами невозможно. Давайте сравним особенности традиционного и творческого мышления в продажах (см. таблицу).

Например, в "Макдоналдсе" креативность приведет к хаосу, а для ресторана отсутствие творчества равносильно банкротству. За креатив еще и платят намного больше. В следующий раз, когда будете оплачивать счет за ужин в хорошем ресторане, вы в полной мере сможете оценить креативность.

Креативность — сила человеческого ума, производящая новое содержание путем поиска и создания новых связей. Реальность, с которой мы соприкасаемся в повседневной жизни (и тем более в профессиональной деятельности), не всегда требует однозначных трактовок.

Профессиональная деятельность, где необходим высокий уровень креативности, требует развития навыков дивергентного мышления. Тренинги продаж по западным методикам изначально малоэффективны, т.к. подразумевают наличие творческих способностей у участников. Исследования показывают, что наши люди менее креативны, чем европейцы или американцы (хотя и у них ситуация тоже не самая лучшая). Для того чтобы понять, каков креативный продавец, попробуем охарактеризовать его:

 независимая личность, открытая новому опыту, отличающаяся гибкостью, оригинальностью;

 авантюрист (в хорошем понимании этого слова), стремящийся к изменениям и не желающий сделать свою жизнь полностью предсказуемой;

 обладает способностью для постановки проблем и решения их с помощью анализа и синтеза информации;

 способен генерировать идеи;

 легко усовершенствует идеи и техники, добавляя детали или изменяя область применения.

Кто-то может спросить, уж не о супергерое ли вроде Джеймса Бонда мы говорим. Сами мастера продаж ответят: "Бонд только в кино герой, а я каждый день совершаю поступки, достойные блокбастера". Продажи — работа трудная, но очень интересная и прибыльная, поэтому добивается успеха только тот, кто постоянно развивается и стремится к совершенству.

Я нигде не встречал подобной информации, но уверен, что женщины более креативны, чем мужчины. Я работал в автомобильной компании, где слабый пол каждый день демонстрировал более разнообразные и изощренные техники работы, чем прямолинейные мужчины. Естественно, это отражалось в ежемесячных рейтингах продаж. Среди лидеров женщин всегда было в два раза больше.

Сейчас нам следует уделять особое внимание развитию творческих способностей специалистов по продажам. Существуют различные тренинги (например, "Искусство продаж"), на которых продавцов тренируют заучивать вопросы и ответы, соблюдать строгую последовательность действий. Разве можно это назвать искусством? Заучивание фраз и отработка навыков до уровня рефлексов важны в самом начале карьеры продавца. Как только у него появляются первые стабильные результаты, нужно уделять внимание развитию креативности. Только так средний специалист может стать мастером продаж в ХХI веке. Только тогда можно будет называть продажи искусством, которое ко всему прочему приносит огромную прибыль.

Напоследок расскажу одну историю. Когда подобные тренинги стали набирать популярность, я посетил один из них (самый дешевый среди аналогичных). Его проводила довольно известная компания, но тренер был новичком. Сам тренинг мне был не очень интересен, больше хотелось посмотреть на участников. Это были несколько менеджеров среднего звена, которые таким способом хотели научиться управлять своими подчиненными, HR-менеджер, я и девушка бизнестренер. HR-менеджер подбирала тренинги для сотрудников своей компании, а моя коллега, как она сама выразилась, "искала пути для развития". Для меня интерес представляла группа управляющих, и мои догадки подтвердились: подобные занятия в первую очередь интересуют людей с низким уровнем профессионального и личностного развития. Они хотят получить власть над людьми и использовать ее в своих целях, вместо того чтобы работать над собой, повышать профессионализм и развиваться личностно. История человечества доказала: подобное влияние на людей может быть эффективным только в краткосрочной перспективе и потом обязательно приведет к полному провалу. Истинного успеха достигают только те люди, которые отдают что-то ценное.

Аристотель говорил: "Все люди стремятся к одной цели: успеху и счастью. Единственный способ достичь настоящего успеха — это полностью выразить себя в службе обществу. Во-первых, нужно иметь четкий, ясный, практический идеал — цель, задачу. Во-вторых, нужно иметь средства, необходимые для достижения целей, — мудрость, деньги, материалы и методы. В-третьих, нужно приспосабливать свои средства к цели". Вернемся к обсуждению тренинга. К концу первого дня тренер сказал, что сейчас речь идет о супермощных техниках убеждения, и попросил меня не использовать новые знания в своих тренингах. Даже не попросил, а, глядя мне в глаза, уверенно приказал: "Вадим, пообещайте мне, что не будете использовать эти знания в своих тренингах". Тут я решил покуражиться. Во-первых потому, что к концу дня я порядком заскучал, во-вторых, потому, что эти знания не были его интеллектуальной собственностью, в-третьих, потому, что большинство тренеров охотно делятся опытом с коллегами и, в-четвертых, нужно было как-то "встряхнуть" группу, а тренер этого не замечал.

Я вышел в центр зала и, обращаясь к тренеру, быстро заговорил: "Я всегда буду помнить Ваш тренинг. Это один из лучших дней в моей жизни. Познакомившись с Вами и другими участниками, я приобрел замечательных друзей. Мы ели вкуснейший суп в ресторане, потом изучали "скрытые приказы", Вы дали нам ценную информацию, а мои новые друзья помогли ее усвоить. И только фикус за моей спиной весь день издавал странные запахи, сквозняк заставлял мерзнуть, а ваша тень в луче проектора мешала сосредоточиться. Разрешите мне применять новые знания в работе!" После секундной паузы тренер сказал: "Да-да, конечно!" Все были в недоумении, кто-то подумал, что я не в себе, кто-то ошарашенно смотрел по сторонам, тренер начинал приходить в себя. Я прокомментировал свой монолог, сказав, что всего лишь использовал технику внушения, о которой недавно шла речь. Все громко захохотали, и следующие два часа группа работала гораздо бодрее, чем до этого.

В конце первого дня ко мне подошел тренер и поблагодарил якобы за то, что я помог "встряхнуть" группу и показал ей возможности применения новых знаний, а также дал ему хороший урок. Вот так, используя свой креатив и "скрытые приказы", я помог группе, тренеру и себе. Все знания и навыки могут пригодиться в работе, но без креативности мы будем упускать массу возможностей и терять деньги. Кстати, с тем тренером мы общаемся, благодаря ему я провел один корпоративный тренинг.

Какие-то действительно жесткие приемы на тренинге мы не изучали. Все было в пределах обычных манипуляций, с которыми мы сталкиваемся ежедневно. Самый ценный момент на тренинге для меня был, когда один из участников во время рассмотрения очередной техники манипуляции сказал: "Что-то подобное постоянно проделывала моя бывшая, из-за этого я с ней и расстался". Все улыбнулись, а моя коллега заметила, что не стоит применять подобное в общении с близкими людьми. Надеюсь, участники тренинга сделали правильные выводы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представьте себе такую ситуацию.

В клетке пять обезьян. К потолку подвязана связка бананов. Под ними лестница. Проголодавшись, одна из обезьян подходит к лестнице с явным намерениям достать банан. Как только она дотрагивается до лестницы, вы открываете кран и из шланга поливаете всех обезьян очень холодной водой. Проходит немного времени, и другая обезьяна пытается полакомиться бананом. Вы проделываете то же самое, что и раньше.

Отключите воду. Третья обезьяна, одурев от голода, пытается достать банан, но остальные хватают ее, не желая холодного душа. Теперь уберите одну обезьяну из клетки и замените ее новой. Она сразу же, заметив бананы, пытается их достать. К своему ужасу, она видит злые морды остальных обезьян, атакующих ее. После третьей попытки она понимает, что достать банан ей не удастся. Теперь уберите из клетки еще одну из первоначальных пяти обезьян и запустите туда новенькую. Как только она попытается достать банан, все обезьяны дружно атакуют ее, причем и та, которую заменили первой (да еще с энтузиазмом). Постепенно заменяя всех обезьян, вы придете к ситуации, когда в клетке окажутся пять обезьян, которых водой вообще не поливали, но они не позволят никому достать банан. Почему? Потому что так здесь заведено! Ничего не напоминает? Вот так же и в продажах.

Настало время свободных агентов. В течение ближайших 10 лет развиваться и расти смогут только те компании, которые вместо создания отделов продаж будут привлекать свободных агентов-предпринимателей и поощрять развитие их творческих способностей.