Реферат

По дисциплине: «ЛИЧНЫЕ ПРОДАЖИ»

На тему:

«ПОЧЕМУ МЕНЕДЖЕРЫ ПРОДАЮТ МАЛО?»

г. Москва – 2009 г.

ВВЕДЕНИЕ

Проработав в должности начальника отдела продаж в крупной корпорации — производителе продуктов питания, я смогла найти ответ на вопрос о том, почему менеджеры продают мало. Отличная прогрессивная стимуляция, систематическое обучение приводят в конце концов к одному и тому же результату: достигнув определенного уровня, менеджер перестает «расти», привыкает к своему статусу. В итоге рост продаж останавливается.

Прежде чем разрабатывать новые методы мотивации, нужно разобраться в причинах такого явления. Чтобы болезнь вылечить, необходимо точно поставить диагноз. Итак, почему в компаниях менеджеры продают мало и продажи эти нельзя назвать ни искусством, ни ремеслом? Причин может быть множество. Перечислим самые главные из них:

􀁑 неуверенность в себе;

􀁑 слабое знание продукта или ассортимента;

􀁑 незнание техник и методов продаж;

􀁑 неумение разбираться в психологии клиента;

􀁑 отсутствие веры в компанию, продукт;

􀁑 слабая стимуляция труда со стороны руководства;

􀁑 отсутствие цели и внутренней мотивации;

􀁑 непоследовательные действия;

􀁑 низкая энергетика менеджера.

Внимательно рассмотрим каждый симптом этой распространенной менеджерской «болезни».

НЕУВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ

Семья и школа редко формируют человека гармонично развитого и готового к покорению карьерных вершин. Чаще всего молодые менеджеры не уверены в себе, своих силах и знаниях.

Типаж «всезнайки» и «мачо» (такие есть в каждом коллективе) — тоже своего рода защитная реакция неуверенного человека. Ему ежедневно нужно доказывать себе и другим, как он велик и значим, хотя на самом деле всего боится.

Масса внутренних комплексов мешает менеджерам и проводить переговоры, и искать новых клиентов, и уверенно завершать сделки. Любая неудача порождает еще больше неуверенности и ведет к быстрому профессиональному «выгоранию».

Менеджер по продажам — самая стрессовая профессия на рынке труда. Сколько раз в день он получает отказы? Над ним постоянно довлеет план, он — часть команды и не имеет права ее подвести. Работа в полях, огромное количество информации, вечный цейтнот, постоянное напряжение внимания — все эти факторы напрямую влияют на физическое и психологическое состояние, поэтому часто можно увидеть в офисе продаж уставшие лица, услышать по телефону невнятную речь.

Что делать? В любой компании есть менеджер по подбору персонала. Если он психолог по образованию, лидер по натуре и позитивный человек по характеру, руководителю такой фирмы крупно повезло. В обязанности этого сотрудника можно смело вменять диагностику персонала и профилактику эмоционального «выгорания», регулярное проведение тренингов личностного роста. Неуверенность в себе очень быстро «лечится», если человек осознает свое предназначение и поймет, что он на верном пути. Закрепление его успехов и побед даст положительные результаты. Любой навык отрабатывается в течение определенного времени.

Все перечисленные ниже приемы требуют времени, системы и выработки автоматизма.

СЛАБОЕ ЗНАНИЕ ПРОДУКТА ИЛИ АССОРТИМЕНТА

В компаниях новичку иногда назначают опытного наставника, которому за текучкой некогда его обучать. Чаще же ему просто дают огромное количество инструкций, прайсов и дружески хлопают по плечу: мол, опыт нарабатывается практикой. Так начинается стандартный путь в профессию среднестатистического менеджера.

Иной раз новичок и спросить боится, до всего доходит сам. Если у молодого сотрудника есть навык грамотного поиска информации, компания от этого только выигрывает: рано или поздно менеджер сам поймет плюсы и минусы коммерческого предложения. Однако часто на презентациях можно услышать совершенно нелепые факты о товарах и услугах. Как такое получается? Оказывается, сам сотрудник придумал несуществующие характеристики, чтобы привлечь внимание клиентов.

Отправляя своего менеджера «в самостоятельное плавание», неплохо бы провести контрольный экзамен на знание продукта, специфики рынка, расставить акценты и показать все реально существующие плюсы предложения. Плох тот руководитель, который не понимает, что любой сотрудник компании — ее визитная карточка, лицо. От поведения каждого менеджера зависит успех / провал предприятия на рынке.

В нашей корпорации тренинг по продукту проводился два раза в неделю. Ассортиментный ряд не был столь обширен, чтобы постоянно узнавать что-то новое. Однако каждый раз мы открывали тонкости технологии, проникались миссией компании и чувствовали себя частью команды. Один-два часа в неделю для опытных менеджеров и тричетыре для новичков следует непременно уделять продуктовому тренингу. О своем товаре каждый сотрудник должен знать все или почти все.

Это прибавит ему авторитета в глазах покупателей и поможет взрастить внутреннюю уверенность в том деле, которым он занимается.

НЕЗНАНИЕ ТЕХНИК И МЕТОДОВ ПРОДАЖ

В наше время не знать секретов продаж может позволить себе только очень смелый и самоуверенный новичок. Продажи — огромный интересный мир энергообмена покупателя и продавца, высокое искусство, наука, ремесло. Настоящий менеджер по продажам — диагност и дипломат, актер и переговорщик, оратор и слушатель, лидер и шоумен. Каждый ли может стать таковым? По психологической типологии Юнга, существует предрасположенность того или иного человека к профессии. Кому-то по душе мечтательность и мягкость, а кто-то решителен и тверд в своих убеждениях и поступках. Менеджер по продажам должен не только иметь массу навыков и умений, а обладать определенным набором личностных качеств.

Техник и методов продаж существует множество, схематично весь процесс можно разложить на шесть основных ступеней. На каждом этапе нужны определенные качества.

1. При поиске клиентов менеджер должен обладать творческим началом, аналитическими способностями, поскольку иногда только так можно уйти от шаблонов и найти новую целевую аудиторию. К тому же именно на этом этапе пригодятся настойчивость и систематичность действий, усидчивость и умение довести дело до конца.

2. На этапе установления контакта менеджер обязан уметь произвести неизгладимое первое впечатление, создав положительный образ компании. Для этого понадобятся большая внутренняя энергия, коммуникабельность и позитив.

3. При разведке потребностей сотруднику нужны настоящие шпионские задатки. Ведь не зря в школе разведчиков учат психологии отношений практически по той же схеме, как и в школе менеджеров. Порой так трудно разговорить клиента и понять, что ему предложить. Чувство такта, терпение, наблюдательность — на данном этапе все эти качества могут оказать неоценимую помощь.

4. На этапе презентации менеджер должен стать настоящей звездой, блистательным оратором. Только заразив своим оптимизмом окружающих, можно продать товар. Тут необходимо красноречие и образное мышление. Умение нарисовать картины выгоды от будущего приобретения мгновенно делает начинающего менеджера настоящим асом продаж. Главное — не увлечься, чтобы не показаться Мюнхгаузеном, а зарекомендовать себя истинным экспертом своего дела.

5. Многие менеджеры по продажам панически боятся этапа возражений. Однако опытные сотрудники понимают, что настоящая продажа начинается именно на этой ступени. Учитывая слабые стороны продукта, стоит подготовить презентацию таким образом, чтобы часть противоречий была снята сразу. Ответы на часто встречающиеся возражения необходимо подготовить заранее.

Это поможет даже новичку достойно держать удар. На данном этапе работы менеджеру необходимы качества лидера, прекрасная выдержка, стрессоустойчивость, умение грамотно выйти из любой ситуации и ответить на самый коварный вопрос достойно и спокойно. Клиенты бывают разными, и каждого нужно понять.

6. Если все возражения сняты, можно незаметно, но смело подталкивать клиента к покупке, завершать продажу, ставить логическую точку. Тут нужны решительность и твердость, готовность помочь сомневающемуся или быстро оформить товар уверенному клиенту.

Сегодня на рынке образовательных услуг существует масса обучающих программ для менеджеров любой степени подготовки, есть много опытных тренеров и школ. Систематическое обучение менеджеров — часть корпоративной культуры предприятия. Без этого развитие компании остановится.

НЕУМЕНИЕ РАЗБИРАТЬСЯ В ПСИХОЛОГИИ КЛИЕНТА

Чтобы понять другого, нужно прежде всего разобраться в себе. Почему одни люди нам симпатичны, а другие, совсем незнакомые, вызывают негативные чувства? Как работать с такими клиентами? На все эти вопросы отвечает практическая психология. Курсы личностного роста, психологические тренинги и семинары помогут и в этом случае.

Во многих западных компаниях в последнее время набор сотрудников осуществляют только опытные психологи строго по определенным признакам. Есть специальные программы, которые тестируют людей и при приеме на работу, и при осуществлении повседневных действий. В коллективах, сформированных должным образом, отсутствует внутренний конфликт, что влечет за собой высокую эффективность труда. Со временем, после регулярных тренировок, каждый сотрудник отдела продаж легко умеет «читать» людей, как книгу. Это помогает продавать в разы больше, чем в компаниях, не применяющих такие методы.

ОТСУТСТВИЕ ВЕРЫ В КОМПАНИЮ И ПРОДУКТ

Мне всегда жалко случайных людей в таком замечательном процессе, как продажи. Мучается человек, занимаясь нелюбимой работой, и каждый день для него — каторга, звонок клиенту — пытка, отчет — мука. Виной всему недоверие: сотрудник не любит компанию, сам не пользуется ее продукцией. Как же он должен продавать товар другим? Диагностику предпочтений своих сотрудников нужно проводить еще на этапе формирования отдела продаж. Почему человек пришел в компанию? Какова причина его увольнения с предыдущего места работы? Какова внутренняя мотивация? На эти вопросы стоит ответить в первую очередь.

Каждый руководитель должен отдавать себе отчет, что, принимая на работу случайных людей, он ставит под удар саму идею создания компании.

Вялый, безынициативный сотрудник наносит огромный ущерб общему делу.

Заставить любить компанию и продукцию насильно невозможно, поэтому нужны другие способы, например профилактика. Для этого существуют корпоративные книги продаж, тренинги по командообразованию, совместные мероприятия, цель которых — воспитание культуры отношения к компании. Обозначая в корпоративной книге продаж миссию и историю создания, развития фирмы, вы формируете ее авторитет в глазах сотрудников. Пока новый работник не почувствует себя частью целого, не осознает, что он значимая часть большой команды, хороших результатов ждать бесполезно.

Понимание того, что топ-менеджеры и руководство ведут компанию в правильном направлении, принимают верные решения, имеют четкое видение будущего, порождает у сотрудника уверенность.

СЛАБАЯ СТИМУЛЯЦИЯ ТРУДА

Стандартная стимуляция труда (оклад и премия за выполненный объем работ) давно не работает.

Можно дать сотрудникам план и требовать его выполнить во что бы то ни стало. Однако исходит такое задание всегда от директора или начальника и воспринимается подчиненными как насилие.

Я столкнулась с этой проблемой в период работы на должности начальника отдела продаж. Материальная часть стимуляции труда постоянно дорабатывалась и усовершенствовалась, но однажды был достигнут «потолок», после чего началась мучительная стагнация.

Отдел практически не развивался, менеджеры находили массу отговорок, начиная от емкости рынка до агрессивной политики конкурентов.

Нужно было что-то срочно предпринимать. Вместе с начальниками ведущих отделов мы разработали интересную и эффективную систему стимуляции продаж, внутренней мотивации сотрудников.

Если менеджер сопротивляется навязанному сверху плану, значит, нужно идти «от противного», давать свободу выбора. Мы предоставили сотрудникам возможность осуществить их мечты. Был организован тренинг, на котором мы предложили каждому сформулировать самое заветное желание, которое можно осуществить за деньги. Это вызвало бурю оживления, поскольку упражнение было досконально продумано и представлено в форме яркого спектакля.

Трудно описать ту бурю эмоций, которые вызвало это действие. Давно забытые мечты облекались в словесную форму. Сотрудники, по сути дела, сами себе поставили четкую и ощутимую цель. Теперь нужно было «привязать» ее к конкретной дате и определить необходимое количество финансов.

Как только сумма была озвучена, мои подчиненные сникли. Мечты были значительны и требовали солидных вложений. Однако я им предложила посмотреть на ситуацию под другим углом зрения.

Целеустремленность нужно было чем-то подкрепить. Сконцентрировав внимание на конкретной сумме, мы вместе разделили ее на сегодняшнюю зарплату менеджера. Получилась многомесячная череда ожидания. Не изменится ли ситуация, если начать продавать больше? Стали считать, и оказалось, что у многих мечта вполне осуществима уже в этом году — нужно лишь увеличить товарооборот на определенную сумму.

Чего мы добились? Менеджеры сами себе сформировали план, зная, для чего он им нужен, стали воспринимать работу не как отбывание наказания, а творческий процесс. Знаете ли вы, сколько новых клиентов нашли мои подчиненные в первый же месяц и как выросла дистрибуция? Им перестала мешать емкость рынка, и конкуренты вдруг поутихли.

Этот метод помог достичь очень больших объемов продаж, поскольку у каждого менеджера перед глазами была картина реальной и достижимой цели. Кому-то нужна была престижная иномарка, кто-то давно хотел получить дополнительное образование, поехать на знаменитый курорт или сделать пластическую операцию. Обозначив цель, мы повесили в офисе большой плакат с цифрой нужного объема продаж и стали ежедневно отмечать ступени ее достижения. Визуализация результата вырабатывала рефлекс цели.

Давно замечено, что незаписанная цель так и остается мечтой, эфемерной и неосязаемой. Детали, эмоциональные ощущения от обладания какой-то желанной вещью или получения услуги делают мечту реальной. Эффект от данного метода трудно описать словами, сделать это гораздо легче. Главное — мотивировать сотрудников поставить задачи и показать пути их реализации.

Когда каждый из них осознает, что теперь все зависит только от него самого, дела идут быстрее, а рутинный процесс превращается в игру.

Приемов нематериальной стимуляции для молодых сотрудников существует множество. Среди них можно выделить следующие:

􀁑 молодой состав отдела продаж, где можно найти друзей;

􀁑 удобный график работы, желательно ненормированный рабочий день;

􀁑 демократичный внешний вид и отсутствие униформы;

􀁑 поощрение руководством новых идей и творческого начала;

􀁑 возможность стабильного и постоянно растущего заработка;

􀁑 уверенный карьерный рост.

ОТСУТСТВИЕ ЦЕЛИ И ВНУТРЕННЕЙ МОТИВАЦИИ

Это один из самых больших просчетов планирования бизнес-процессов. Часто в больших компаниях рядовые сотрудники ничего не знают о проектах руководства, получают задания, оторванные от общей стратегии. Такое положение дел не способствует формированию внутрифирменной культуры отношений, созданию корпоративной этики и сплочению команды.

На мой взгляд, в демократичной компании каждый сотрудник должен четко знать, к чему стремится его фирма, какие задачи перед собой ставит и как лично он может внести посильную лепту. Нет конкретных цифр — нет серьезных достижений.

Внутренняя мотивация у сотрудника будет только тогда, когда он увидит личные перспективы развития в этой компании вместе с ее ростом на рынке. Главный секрет удачной карьеры — четко поставленная цель и конкретные критерии по ее достижению.

В любой компании менеджер по персоналу еще на этапе рекрутинга должен сверять вектор развития соискателя с задачами своей фирмы. Зачем и почему новый сотрудник ищет работу в этой фирме? Ему все равно, где работать, или же он хочет трудиться именно в этой компании? Что для него важнее: карьерный рост, высокая зарплата или решение личных проблем? Что легче: научить менеджера продавать продукт компании на уровне психолога или психолога научить продавать? И в том, и в другом случае нужна солидная внутренняя мотивация, т.е. совокупность движущих сил, побуждающих человека действовать.

Как мотивировать сотрудников стремиться достичь высоких результатов? В 2002 г. американский профессор Дэниэл Канеман получил Нобелевскую премию за открытие новой науки — психологической экономики — и выведение формулы идеального управления. В официальном заключении Нобелевского комитета сказано, что ученому присуждена награда за «интегрированное воздействие психологии на экономическую науку, в особенности в том, что касается человеческих суждений и принятия решений в условиях неопределенности». В упрощенном варианте формула управления Канемана выглядит так: «Управление = Организация + Контроль = Постановка задачи + Контакт с людьми». К задаче нужно относиться жестко, к людям — мягко.

Формула Канемана, определяющая успешного бизнесмена, представляет собой следующую схему: «Успех в экономике = Знания + Интуиция – Эмоции».

Исходя из этого можно порекомендовать основные приемы мотивации сотрудников:

􀁑 создание возможностей для раскрытия творческого потенциала;

􀁑 культивирование карьерного роста;

􀁑 уход от строгих стандартов в сторону демократичного общения и стиля в руководстве;

􀁑 грамотный подбор персонала, формирование отдела продаж по психотипам, создание комфортных условий труда;

􀁑 организация бесплатного питания, отдыха, корпоративных льгот;

􀁑 постоянный сбор и анализ всех креативных идей сотрудников;

􀁑 уважительное отношение к каждому менеджеру независимо от ранга и звания, вклада и достижений;

􀁑 гарантии своевременной оплаты труда;

􀁑 демонстрация достижений компании и каждого сотрудника, моральное поощрение;

􀁑 четкая постановка целей и задач, контроль их исполнения;

􀁑 позитивные командные ценности;

􀁑 регулярные корпоративные мероприятия.

Люди — главная ценность любой компании, и только при создании соответствующих условий труда можно добиться от каждого из них значительного вклада в общую копилку достижений.

НЕПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ

Суета и хаос еще никогда не приносили хороших результатов. Поведение менеджера по продажам в течение определенного отрезка времени должно быть последовательным. В любом демократичном и успешном коллективе есть четко определенный цикл, выработана грамотная система продаж. Каждый клиент должен осознавать, что менеджер компании продемонстрирует готовность идти до конца, мудро преодолевая трудности, выполнит обещания и даст ответ на любой вопрос.

В день менеджеру приходится контактировать с несколькими десятками людей. В таком обилии информации неподготовленный сотрудник может потеряться. На первом этапе ввода в профессию наставнику или директору по персоналу необходимо расставить приоритеты и довести до новичка четкий алгоритм последовательных действий.

В этом помогут знание законов тайм-менеджмента, умение планировать свой рабочий день и достигать результата.

Непоследовательность действий ключевых топ-менеджеров компании ведет к недоверию сотрудников к корпорации в целом. Неуважительное отношение к ценностям со стороны руководства может сыграть злую шутку с подчиненными, поскольку для многих менеджеров характерно подражание более успешным начальникам.

Руководитель ставит задачу, но забывает проверить результат, проконтролировать исполнение. Он обещает собрать сотрудников на совещание, но не успевает этого сделать. Совещание собирает как пятиминутку, а затягивает его на два часа. Примеров непоследовательности, суеты и неорганизованности можно привести множество.

Все это формирует стиль руководителя, неумелый и безграмотный менеджмент. Отдел продаж быстрее других служб в коллективе отмечает просчеты своего начальства, берет с него пример. Эффективность бизнеса начинается с порядка.

НИЗКАЯ ЭНЕРГЕТИКА МЕНЕДЖЕРА

Порой у менеджера много знаний, умений и желаний, а физические возможности совсем слабые. К вечеру такой сотрудник становится вялым и апатичным, даже трубку для приема входящего звонка поднимает с трудом. Причина тому — незнание основ энергосбережения, неумение противостоять постоянным стрессовым факторам. Накричал начальник, сорвалась сделка, опоздал на переговоры из-за пробок, нерегулярные перерывы на обед, невозможность заниматься спортом и т.д. Список можно продолжать бесконечно. У взрослого человека за жизнь накапливается огромное количество всевозможных страхов. Они порождают низкий энергетический уровень человека. Подавленное настроение, депрессия, апатия, низкая самооценка, неуверенность в себе — все это признаки слабой энергетики сотрудника. Таким человеком легко манипулировать не только руководству, но и клиентам. Эту «болезнь» нужно лечить немедленно. Конечно, легче всего набрать в команду бодрых оптимистов, но стрессовая ситуация может и из них без должной профилактики быстро сделать вялых пессимистов.

Александр Свияш когда-то очень точно сказал: «Энергичный человек — значит уверенный в себе, полный сил и энергии». Как же повысить энергетический потенциал коллектива? Регулярные занятия по восстановлению энергетики, освоение простых упражнений набора энергии извне и поиск резервов внутри себя помогут в этом.

Слабая энергетика порождает болезни и неудачи в личной и трудовой жизни. Профилактика поможет избежать оплаты больничных и решит массу проблем, мешающих здоровому процессу развития компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Чтобы менеджер продавал много, ему нужно создать соответствующие условия. Грамотная система стимуляции труда может стать для компании конкурентным преимуществом на рынке, таким же как низкая себестоимость и цена продукта, выгодная география расположения предприятия и уникальность выпускаемой продук ции. Создание нематериальных условий мотивации удержит грамотного менеджера в коллективе. Правильно организованные продажи — половина успеха общего дела. Если отдел продаж не будет функционировать должным образом, всем остальным службам попросту нечего будет делать. Менеджеры по продажам только тогда будут продавать много и «красиво», когда все вышеперечисленные «болезни» будут вылечены.

Если хотя бы одна из них обосновалась в коллективе, компания вряд ли сможет выйти в лидеры.