

Стратегия 5

**Активизируйте
ожидания персонала**

Краткое описание стратегии

Для достижения высоких результатов разработайте систему ожиданий и расставьте приоритеты в соответствии с их влиянием на процесс продаж. Установите поощрения за достигнутые результаты — *активизируйте ожидания персонала*. Этот процесс иногда называется стимулированием ожиданий.

Предмет рассмотрения. В главе рассматриваются причины, в силу которых одного определения ожидаемых результатов либо конечных целей часто бывает недостаточно. В ней также рассматриваются принципы оценки участия каждого члена команды в формировании общего объема продаж и вознаграждения по результатам труда. Кроме того, изучается механизм активизации ожиданий персонала, позволяющий мобилизовать людей на ударный труд и максимизировать объем продаж, а также определено место данной стратегии среди других, рассматриваемых в книге.

Проблема: неопределенные ожидания

План действий, предложенный СЕО в начале года, не следует начинать со слов: «Повысить объем продаж на 25 процентов». Совет директоров ожидает, что будут поставлены конкретные задачи, а объем продаж в денежном выражении — слишком общая цель. Но именно так чаще всего и бывает, если торговые агенты приучены мыслить только суммами заключенных сделок. Руководство эффективной многофункциональной командой требует от менеджера гораздо большего, чем просто раздача заданий агентам по объему продаж. Бесполезно повышать ответственность за результаты труда, если не выработаны понятные и взаимоприемлемые ожидания относительно того, какими они должны быть.

А теперь рассмотрим пример из жизни. Команде торговцев «спустили» план продаж технически сложного продукта, к тому же не готового к немедленной отгрузке. Имея на руках ничем не обоснованную цифру планируемого объема продаж в 2 млн долл. и не располагая опытом работы в этой сфере, менеджер команды во всеуслышание объявляет о ней своим подчиненным. При этом

между торговыми агентами не распределяются «регионы» для работы, не проводятся учебные семинары или переговоры в неформальной обстановке, чтобы уточнить обязанности персонала. Суть ожиданий в данном случае сводилась к тому, что торговые агенты должны каким-то образом изыскать возможности выполнить поставленную задачу. Но этого не случилось. Объем продаж сократился, ключевые продавцы уволились, даже не дождавшись конца года. Цель по объему продаж была сформулирована предельно ясно, но о способе ее достижения не говорилось ничего.

Решение: активизируйте ожидания персонала

Важно понимать, что в этой главе мы не собираемся обсуждать широко распространенную практику оценки и оплаты не столько результатов, сколько деятельности по продаже продуктов — речь идет отнюдь не о представлении агентами отчетов о встречах с клиентами и т.п. Точно также мы не говорим об очевидной необходимости связывать оплату труда торгового персонала с показателями объемов продаж. Понятно, что ответственность за конечный результат критически важна. Наблюдение за работой многих мастеров продаж показывает, что некоторые команды продавцов упускают необходимость поощрения работы, которая способствует совершенствованию процесса продаж в целом, а не только достижению конечных результатов. Эту важную стратегию трудно сформулировать четко, хотя мастера продаж помогли мне определить ключевые пункты.

Эффективная работа

Для воплощения данной стратегии в жизнь потребуется углубленный анализ рабочего процесса, позволяющий сделать вывод о том, что действительно важно для достижения результата. Для иллюстрации сказанного приведу один пример. После нескольких неудачных попыток сбросить 10 кг начинаешь понимать истинную причину потери веса — дефицит калорий (затраты калорий превышают их поступление). Индустрия причудливых диет опутала своими «сетями» миллионы людей, включая автора этой книги.

Желающие похудеть отчаянно мечутся между телевизионными рекламами разных тренажеров и экстремальными десятидневными диетами.

Хороший урок можно извлечь из посещения дипломированного специалиста-диетолога. И хотя об этом догадываются многие, но не спешат принимать во внимание.

«Залог успеха в борьбе с лишним весом, — говорит эксперт, — прежде всего заключается в желании. Попытка что-нибудь изменить — лучше, чем ее отсутствие. Но желание вовсе не означает результат. Например, желание вести правильный образ жизни должно еще подкрепляться желанием создавать дефицит калорий, то есть следить за питанием».

Например, мой тренер говорит, что можно похудеть на полкилограмма в неделю при условии дефицита 3500 калорий. Это именно то, что требуется сделать, если я действительно хочу похудеть. Все прочие меры могут на слух казаться действенными, но на практике оказываются либо неэффективными, либо дают лишь кратковременный эффект.

Над достижением еженедельного дефицита калорий стоит поработать хотя бы потому, что это безопасно. На первый взгляд, придерживаться правильного питания и соответствующим образом тренироваться сложнее, чем сидеть на диете, зато более эффективно, так как вес теряется постепенно. Лучше каждую неделю терять по полкилограмма, чем пользоваться непроверенными предложениями или придерживаться жесткой диеты. Заманчивые предложения зачастую неэффективны и безнадёжны. Они требуют выполнения множества лишних, бесполезных действий. А диеты сплошь обещают кратковременную потерю лишнего веса. Сбалансированное питание и эффективные тренировки вполне могут обеспечить ожидаемый результат. Устойчивые результаты жизненно важны как при потере веса, так и в сфере продаж.

Если действия в сфере продаж сводятся к формальным звонкам, встречам и предложениям, то работа очень напоминает причудливую диету. На первый взгляд может показаться, что все идет хорошо: принимаются соответствующие меры, спрогнозированы результаты. Однако на самом деле это не совсем так, да и фактические достижения будут весьма далеки от запланированных. Более

того, недопустимо полностью сосредотачиваться только на плане продаж и ориентироваться на получение единичных результатов за счет экстраординарных мер, повторить которые не удастся. Подобная «диета» приведет к краху в процессе реализации товаров. Еженедельное оправдывание ожиданий, позволяющее успешно завершать сделки, — вот что необходимо для создания «дефицита калорий» в сфере продаж, приводящего к получению завидных показателей в долгосрочной перспективе.

Активизация ожиданий персонала

Не так просто определить явные, важные различия между такими понятиями, как «ответственность» и «деятельность». Каждое из них обычно исследуется отдельно. Мастера продаж выстраивают систему ожидаемых результатов и поощрений, объединяя эти два понятия. Они предостерегают, что неясность в этом вопросе губительна для лидера продаж.

«Не дайте обстоятельствам взять над вами верх, — предупреждают мастера продаж. — Вы должны внедрять те процедуры, которые дают результат, и установить ответственность за их применение. Они должны быть понятными, четко отработанными и контролируруемыми».

Один из лидеров предложил принять следующие меры для роста уровня продаж: четко определять действия, которые нужно предпринимать при работе с клиентами, рассматривать и анализировать их и прогнозировать последствия и результаты.

«Мы тоже обязаны в этом участвовать, — заявляет другой мастер. — Необходимо поощрять и вознаграждать своих сотрудников несколько раз в году, а не замыкаться на достижении целей по ежегодным продажам»¹.

Многие слышали, как специалисты в области продаж оперируют такими терминами, как *ожидания определенных результатов*, *отчетность* или *результаты*. Попросите любого специалиста в данной отрасли глубже раскрыть смысл, и вы не услышите ничего нового. По мнению мастеров продаж, существует ряд более эффективных действий, которые не вписываются в традиционные понятия *деятельности по продажам* или *полученной прибыли*.

Многие не сразу замечают третий, неприметный компонент эффективных продаж, используемый мастерами продаж. Это так называемые «активизированные» или «стимулированные ожидания результатов». По словам Кэти и других экспертов в этой области, именно в использовании активных ожиданий результатов состоит стратегия работы Тони, руководителя регионального отделения компании Sprint на Среднем Западе США.

«Он помог нам понять суть проблемы. Независимо от того, сколько мы хотим заработать, прежде всего следует четко определить план действий, необходимых для достижения поставленных целей, — рассказывает один из сотрудников Тони. — Весь коллектив должен сконцентрироваться на поставленной задаче. И в конце года те, кто действительно следовал этому принципу, превзойдут ожидания, которые имели место год назад»².

Результат? Руководимый Тони коллектив увеличил свои доходы на 30 процентов. В других же отделениях компании их рост составляет 11 процентов.

Многочисленные наблюдения подтвердили существование общепринятой практики, предусматривающей специфические и кратковременные определения ожидаемых результатов с последующим поощрением сотрудников за их достижение.

В понимании мастеров продаж стимулированное ожидание результатов существенно отличается от поощрения торговой деятельности или мотивации на получение результатов. Одни из них используют синоним «проверяемые результаты», другие — «содействие окончанию работы» или «особые направления работы в коллективной торговле». В некотором роде все они говорят одно и то же: «Мы нашли способ идентифицировать и поощрять выполнение задач, которые действительно сказываются на уровне продаж»³.

Бо, мастер продаж, упомянутый в предисловии к этой книге, рассказывал об одном непростом периоде в своей работе, когда он пытался увеличить доходы компании с 18 до 29 процентов в год.

«Требовался самокритичный анализ действий, — рассказывал Бо. — Чтобы достичь хороших результатов, нужно следовать принципу “Тише едешь — дальше будешь”. В бизнесе многое зависит от отношения к делу. Я верю, что при наличии позитивного настроения

и уверенности в правильности выбранного пути можно принять любой исход».

«В прошлом году мы установили несколько реальных показателей, — продолжал рассказывать Бо, — разделив применяемую стратегию на несколько частей, предпочитая “есть слона по частям”. Все должно было получиться, как задумано, если не произойдет ничего непредвиденного. И в первом полугодии мы выполнили программу-минимум⁴.

Далее мы определяем задачи по реализации годового плана. Наша команда сплоченно трудилась. Мы успешно завершили работу, а величина прибыли за год составила 105 процентов от запланированной. Эти цифры для меня значат больше, чем 150 процентов или 200 процентов, поскольку, несмотря на трудности, мы смогли осуществить задуманное».

Как и «части стратегии» Бо, стимулированное ожидание результата — это не просто одно действие, детально изложенное в докладе. Это набор важных шагов, способствующих росту объема продаж компании.

Например, активное ожидание результатов — это не формальные звонки с предложением своей продукции, а звонки, адресованные нужным людям и направленные на налаживание перспективных контактов. Применение этого метода в торговой деятельности нельзя назвать массовым. Но он действительно эффективен; это определенные ступени к успеху, каждая со своеобразными особенностями. Шаг за шагом они приближают вас к поставленным целям, а именно: завершению этапа продаж и выполнению годового плана. Звонки с предложениями продукции отличаются (в положительную сторону) от аналогичных предложений, отправленных через Интернет. Они «непосредственные», «живые» и позволяют лично пообщаться с заказчиком.

В процессе активизации ожидаемых результатов следует учитывать такой фактор, как время. В каждом ожидании «таится» определенное потенциальное вознаграждение. Именно оно способствует успешному продвижению дел в данной сфере. Фактически сочетание вознаграждения и определенного вклада в процесс работы создает действенную комбинацию ожиданий.

Активизация ожиданий персонала

Крайне важно уметь отличать практику активизации ожиданий персонала от типичных действий, осуществляемых в процессе продажи. Итак, чтобы активизировать ожидания персонала, в стандартный «набор действий» необходимо добавить следующие.

1. Определить специфический критерий, который позволяет гарантировать, что активное ожидание *отражается* непосредственно на результатах продаж.
2. Гарантировать выполнение действий по продажам с возможностью *проверки*.
3. Установить конкретные *вознаграждения* за выполненную работу, соответствующие ожиданиям.
4. Предоставить соответствующим *лицам* возможность успешно реализовывать различные ожидания, а также ранжировать их согласно назначенным приоритетам.

Блейк Хоукс, менеджер по работе с клиентами компании Advanced Systems Group, рассказал, как активизация ожиданий результатов основывается на предыдущих стратегиях (изложенных нами ранее). «Для меня лучшее время наступило тогда, — говорит Блейк, — когда я пересмотрел свое отношение к работе и повысил ее эффективность. Теперь я самостоятельно выполняю только то, что требует моего личного участия. Менее значительные вопросы я поручаю сотрудникам. Если я хорошо знаю личные качества подчиненных, то могу быть полностью уверен, что они справятся с заданием. В коллективе работают разные люди. Некоторые из них способны на креативные поступки, некоторые просто рядовые исполнители. Тем не менее важные вопросы я беру на себя. В нашем бизнесе ничто так эффективно не влияет на уровень продаж, как личные встречи с клиентами. На таких встречах клиент положительно настроен на беседу, он может без опасений рассказывать о существующих возможностях своих магазинов и сфере своих интересов».

Блейк освещает вопросы, изученные нами в стратегиях, относящихся к «подготовительному» этапу. Это необходимо для получения права «развертывания» модели пирамиды Чичен-Ицы и обращения к услугам специалистов, принимающих решения на уровне своей организации.

Активизация ожидания результатов «по Блейку» производится путем проведения открытой доверительной встречи с лицом, принимающим соответствующие решения. Во время такой беседы клиенту должно быть настолько комфортно, чтобы он смог спокойно обсуждать серьезные насущные проблемы, которыми обычно избегают делиться с посторонними. Эти встречи имеют следующие отличительные признаки: во-первых, разговор со специалистом, принимающим решения, с глазу на глаз, готовым поделиться «закрытой» информацией, которую он бы не предоставил никому другому — во-вторых. Поэтому следует оправдать его доверие и не разглашать полученных сведений, а также ограничивать количество таких встреч.

Блейк продолжает: «Как вы думаете, почему именно подобные встречи проводятся в первую очередь в процессе моей деятельности в сфере продаж? Да потому, что если я достигну своей цели в ходе их проведения, то смогу кое-что продать. Количество таких бесед существенно отличается от количества встреч, на которых обсуждаются вопросы, связанные с продажей товаров. Проведение лишь самых необходимых встреч позволит мне уточнять список ожиданий, поощряя сотрудников, которые внесли максимальный вклад. Таким образом, я смогу уделить своим клиентам намного больше времени для решения ключевых вопросов. Количество встреч, на которых уточняется перечень ожиданий, зависит от конкретного сотрудника»⁵.

Поскольку активные ожидания различны для каждой компании и отрасли производства, следует создавать и правильно продумывать собственные действия и критерии. Ниже приводится ряд советов по применению характеристик активных ожиданий, которые можно определить с учетом специфики вашего бизнеса. Изучите особенности каждого действия в базовом процессе продаж, расположите их в порядке очередности, учтите ключевые детали своего бизнеса, необходимые для его

функционирования и улучшения результатов. Проверяйте также выполнение каждого этапа, установите размеры вознаграждения и распределите работу между сотрудниками в зависимости от приоритетов.

Примеры основных ожиданий, которые можно активизировать в процессе коммерческой деятельности

Основные действия в процессе продаж	Критерии, которые нужно уточнить
<i>Определение перспективных заказчиков</i>	Встреча с лицом, уполномоченным принимать решения, определяет выгоду сторон в процессе выработки единого мнения
<i>Поддержка продаж/встречи</i>	Сводный документ о потенциальных возможностях. Составленный в письменном виде перечень, содержащий сведения о потенциальном объеме продаж перспективному клиенту, включая финансовую сторону дела. Этот документ должен быть согласован с лицом, принимающим решения
<i>Предложение</i>	«Живая» презентация, организованная для принимающего решения лица, во время которой согласуются детали сотрудничества, включая финансы и выделяемое время
<i>Заключение сделки/завершающий этап</i>	Подписи, составление юридических документов
<i>Выполнение контракта</i>	Завершающий этап работы со стороны клиента
<i>Перспективы работы на будущее</i>	После реализации запланированных ранее действий составляется новый откорректированный сводный документ, представляющий собой перспективный план сотрудничества
<i>Оплата</i>	Проведение всех платежей

Если расширить набор активизированных ожиданий, возникших в процессе работы с персоналом, то в процессе повседневной работы появятся дополнительные возможности для каждого члена коллектива (в дополнение к выполнению рутинных обязанностей). При этом каждому сотруднику будут известны детали организации рабочего процесса, благодаря чему персонал сможет воспринять

«картину» в целом. В результате формируется потенциал, достаточный для выполнения любых задач.

При наличии указанных выше характеристик можно получить четкую картину выполнения работ и полученных за них вознаграждений, которая раньше была доступна лишь администрации. Теперь же эти сведения доступны для всех и могут использоваться на общее благо.

Инициативу, способствующую достижению высоких результатов в работе, следует поощрять как можно чаще (желательно не реже одного раза в неделю). Здесь напрашивается аналогия с диетой, которой желательно придерживаться регулярно. Активизация ожиданий результатов и расстановка приоритетов потребуют от вас сравнительно небольших усилий. Успех рождает новый успех и дает импульс к активным действиям сотрудников. Почему? Ответ на этот вопрос вы узнаете в следующем разделе.

Поддержка процесса активизации ожиданий персонала

Максимизация отдачи от рабочего времени служит предметом множества исследований. Б. Ф. Скиннер, известный психолог и эксперт в области мотивации, разъясняет возможности, связанные с мотивацией⁶. Базовые моменты, относящиеся к данному понятию, будут рассмотрены в этом разделе. В дополнение к ним будут упомянуты важные результаты исследований мастеров продаж, предназначенные для специалистов в сфере продаж.

В своей простейшей модели Скиннер продемонстрировал силу фактора вознаграждения за успешный труд. Его теорию вкратце можно описать так: руководитель создает *антецедент*^{*} либо подсказку на выработку желаемого *поведения* (или ожидаемой активности). Естественные и побочные *последствия* способствуют неоднократному исполнению желаемых действий.

Вполне вероятно, что *положительные, безотлагательные и определенные* (ПБО) последствия, образно говоря, в 17 раз более эффективны, чем *неблагоприятные безотлагательные следствия*

^{*} Антецедент — явление, предшествующее другому явлению таким образом, что позволяет сделать вывод о наличии причинной связи между ними. *Прим. ред.*

работы (НБС)⁷. Но в этой модели чего-то не хватает. Она не включает описания *качеств*, которые были бы релевантны по отношению к мыслям человека (особенно если речь идет о продавцах). Торговцы не склонны к слепому подчинению и выполнению любого приказа. Поэтому для достижения высоких результатов в сфере продаж жизненно необходимы корректные подсказки, действия, нужные результаты и адекватное вознаграждение.

Методы усовершенствования подсказок (антецеденты) и вознаграждений (результаты деятельности) будут анализироваться в следующих главах. А сейчас рассмотрим поведенческий аспект по Скиннеру. Для этого выполняются действия, приводящие к результатам, более привлекательным для тех, на кого мы оказываем влияние (косвенно либо путем непосредственного руководства — вдохновение персонала). В теории Скиннера обращается внимание на поэтапную работу с персоналом, которая способствует росту производительности труда. По его мнению, четко спланированная схема приема сотрудников на соответствующую должность приумножит результаты трудовой деятельности компании. Вознаграждение продавцов за весомый вклад в конечный результат тоже положительно отразится на качестве их работы. Не секрет, что взыскания редко способствуют достижению долгосрочных результатов⁸.

Принцип вознаграждения за малейший успех очень важен, но еще важнее поощрять малейшие шаги на пути к нему. Активные ожидания персонала включают систему *проверки выполнения* специфических критериев, влияющих непосредственно на уровень продаж, что также поощряется отдельными премиями.

Есть еще один способ описания кристально чистых отношений, которые позволяют реализовать двустороннюю отчетность между руководителем и его сотрудниками. Некоторые руководители активизируют ожидания путем создания двусторонней отчетности в письменной форме. Если ожидания не были реализованы в процессе продаж или вознаграждены, менеджеры отвечают за это перед вышестоящим начальством. Они также несут ответственность за ошибочно начисленные премии и невыполнение обещаний относительно вознаграждений.

Каким же образом можно контролировать коллектив, если сотрудники не привыкли отчитываться? Путем соответствующего

настроя персонала, в результате чего стимулируются ожидания сотрудников. Этот совет имеет огромное значение для торговых представителей. Они обязаны запрашивать разрешение на выполнение действий у экспертов и сотрудников клиентской компании и четко координировать процесс работы на завершающем этапе. Ясность, точность и описание всех действий возможно в письменной форме. Определение приоритетов последующей деятельности и вознаграждений (об этом уже упоминалось выше) благоприятно отразятся на деле. Можно также активизировать ожидания, если вы сделаете свою работу более «прозрачной» и лучше контролируемой.

Распределение назначений

Гибкость функций, исполняемых сотрудниками, достигается путем варьирования имеющихся назначений. Хотя ожидания нужно воплощать в жизнь, не менее важно четко определить, кто ответственен за их реализацию, а также предполагаемые в результате выгоды. Последнее обстоятельство особенно важно в том случае, когда нужно привлекать неформальную команду — подобно тому, как приманивают пчел сладким сиропом. Внесение ясности, обсуждение рабочих моментов и четкое определение набора выгод для обеих сторон творят чудеса. Мало того, перечисленные методы работы сокращают количество совмещенной деятельности, тем не менее каждый сотрудник оказывается на своем месте. При этом он имеет полное право извлекать из работы личную выгоду. Иногда задачи по достижению поставленной цели могут не ограничиваться областью действий специалистов по продажам. В результате вместо одного плана действий сотрудник может получить альтернативный план. Ошибочные решения в таком случае повлекут за собой бесполезную трату времени, особенно при выборе неподходящего клиента.

«Дробление» активных ожиданий способствует лучшему распределению назначений среди персонала. Исполнителям нравится нести ответственность за работу, которую они выполняют образцово. Они не упускают возможности взяться за любое подходящее для них дело. Остается лишь направить торговцев так, чтобы они могли реализовать одновременно и собственные ожидания, и ожидания своей компании⁹. Независимо от занимаемой должности

сотрудники должны верить в достижимость поставленных целей и проникнуться ощущением *собственной эффективности*¹⁰. Это отнюдь не самоуверенность, а уверенность в своих силах и способностях. Немаловажно и то, каким образом и кому поручено реализовать ожидания — ведь ясность и доверие побуждают к действиям. Эксперты утверждают, что исполнители особенно тщательно проверяют обоснованность своей работы, по крайней мере подсознательно ощущают ее полезность (или бесполезность).

Реальные ожидания

Уточнение неопределенных ожиданий обеспечивает двойной эффект. Новичкам среди торговцев это поможет избежать неясности. Опытные специалисты могут рассчитывать на достойное вознаграждение со стороны руководства. Если проводится активизация ожиданий, не имеет значения квалификация специалиста, в любом случае он освобождается от бессмысленной деятельности. Она также помогает специалистам любого уровня добиваться успеха и преуспевать в карьере. Мастера продаж используют данный подход в организации своей работы. Они избегают конфликтов в коллективе и увеличивают его продуктивность.

Определение активных ожиданий и вознаграждение за их реализацию не оставляют места для недоразумений или напрасной траты времени и позволяют производить перестановки в организации. Если компания с гибкой структурой может моделироваться диаграммой расстановки игроков, описывающей командную систему, то активные ожидания — это отдельная книга, представляющая план действий, то есть полный набор потенциальных скоординированных назначений, предварительно выполненных в целях адаптации к различным ситуациям. А теперь рассмотрим пример, иллюстрирующий теорию.

Мастер продаж Скотт был приглашен в ИТ-компанию после того, как прославился своими успехами на предыдущем месте работы. За первый год его команда достигла определенных результатов. В течение второго выполнила 114 процентов плана по продажам. Каким же образом ему удалось добиться столь впечатляющих показателей?

Один из членов команды Скотта назвал принципы работы многих мастеров продаж: «Просто каждый заинтересован в эффективных продажах и несет определенную ответственность». Он также рассказал, как их команда влияет своими методами на процесс продаж и достигает целей. Например, Скотт обсуждает рабочие моменты с подчиненными независимо от занимаемой ими должности, выясняя их ожидания.

«Ежегодно для каждого сотрудника, даже если он не занимается продажами, составляется документ с перечнем обязательств, включающий следующие моменты: доля продаж сотрудника в их общей сумме, специальные задания, контролируемые результаты работы и вознаграждение, — говорит торговый представитель компании. — До прихода в компанию Скотта дела обстояли не лучшим образом. Вспомогательный персонал не проявлял инициативы, пока кто-либо не обращался к ним за помощью. Иногда одну и ту же сделку приписывали себе до пяти сотрудников. Взаимодействие между торговыми агентами практически отсутствовало. Сейчас же каждый настойчиво требует реализации ожиданий, поскольку это будет способствовать успеху общего дела. Вспомогательный персонал сам звонит агентам, чтобы обратить внимание на те или иные возможности. Они обмениваются опытом, и каждый извлекает выгоду для себя и своей компании»¹¹.

«Команда хронически не выполняла план, и вскоре процесс обмена информацией начал давать сбой, — рассказывает Скотт. — Поэтому мы четко разграничили краткосрочные и долгосрочные цели компании. Это позволило получить весомые результаты, которых ожидали исполнители. Причем рабочий процесс контролировался руководством. В итоге команда была вознаграждена за эффективное выполнение работы»¹².

Прогрессивное вознаграждение

Мастера продаж разработали систему оценки вклада команды продавцов в общий объем продаж, установив соответствующие показатели и привязав к ним поощрительные выплаты. Для отслеживания успехов персонала формируется «Лист текущих ожиданий сотрудников», в котором указывается каждый член команды, а также

описывается его вклад в процесс продаж (в полном объеме), а не только показатели продаж. Он включает перечень разнообразных критериев, которыми и определяется результативность деятельности по продажам, а также обуславливается соответствующее вознаграждение. На рис. 5.1 представлен обобщенный пример этапов продаж (горизонтальная стрелка и значки на ней), примеры активных ожиданий на каждом этапе (диагональные стрелки), а также напоминания о том, какой процент премиальных полагается за реализацию тех или иных ожиданий.

Рис. 5.1. Этапы продаж и активные ожидания



Поскольку перечень и условия этапов продаж различны для каждого человека и компании, мы не будем вдаваться в детали. Просто рассмотрим пример второго этапа процесса продаж, ключевого для компании: «расширение» и связанные с ним активные ожидания, отраженные в «сводке деловых возможностей».

На втором этапе процесса продаж требуется участие эксперта в данной предметной области, менеджера по продажам или любого другого специалиста по продажам. Но мы знаем из предыдущей главы, что сбытовой агент тоже может получить поддержку и совет от других агентов или даже специалистов по другим направлениям, помимо продаж. То есть компания приглашает любого квалифицированного эксперта, обладающего соответствующим опытом, независимо от занимаемой должности, чтобы помочь агенту использовать многообещающие деловые возможности.

Необходимо предусмотреть все возможные способы «расширения» потенциального дохода при работе с перспективным клиентом. Например, на любом этапе продаж эксперт может оказать серьезное содействие другим региональным командам, изложив в отдельном документе все потенциальные возможности развития сотрудничества с данным клиентом, то есть представив сводку деловых возможностей. В таком случае эта сводка представляет собой пример активных ожиданий, и ее автор заслуживает поощрения, правда, при условии соблюдения некоторых обязательных требований.

Прежде всего, эксперту следует получить разрешение на обнародование этой сводки от торгового агента того региона, где возникают деловые возможности. Кроме того, оговаривается, что работа над сводкой не считается завершенной, пока деловые перспективы не будут детализированы, оценены и признаны реальными потенциальным заказчиком. Размер вознаграждения может быть как достаточным, так и недостаточным для того, чтобы специалист захотел помочь в реализации намеченных планов. Объем оказываемой помощи зависит от степени его амбициозности, что наделяет такое сотрудничество особым смыслом.

Предположим, торговый представитель ищет эксперта, владеющего определенными навыками; его территориальная принадлежность значения не имеет. В качестве такового согласен выступить другой торговый представитель. Сводка деловых возможностей составляется с учетом выплаты за нее определенного вознаграждения. Его размер рассчитывается как в ситуации, при которой вклад продавца в общий объем продаж составляет 10 процентов.

После утверждения сводки деловых возможностей потенциальным клиентом один из упомянутых в ней трех перспективных проектов реализуется и обеспечивает дополнительный объем продаж в размере 1 млн долл. В этом случае комиссионные эксперта рассчитываются исходя из того, что благодаря его усилиям сгенерирован объем продаж в размере 100 тыс. долл. (10 процентов), и составят 2 процента вышеупомянутой суммы. Получение этих комиссионных возможно только после завершения сделки, поэтому эксперт лично заинтересован в ее успехе. В результате сплоченной работы всей команды сделка успешно завершается, после чего выплачиваются комиссионные. Вот так!

Еще один пример из практики: не просто контакт, а «набор инструментов»

А теперь рассмотрим пример, иллюстрирующий первый этап процесса продаж — работу с перспективными клиентами. Мастер продаж по имени Роберт предлагает консалтинговые услуги различным компаниям, специализирующимся в сфере продаж. Он понял, насколько важно создать предпосылки для роста продаж. Команда Роберта достигла 130 процентов выполнения плана продаж, самого высокого в компании, за счет материального стимулирования работников, внесших наибольший вклад в дело.

«Чтобы работники делали именно то, что нужно руководителю, необходимо нестандартное мышление, — поясняет Роберт. — Обычно менеджеры просто говорят о том, сколько электронных сообщений в день нужно отправить, сколько следует сделать предложений о сделке без предварительной презентации продукции (или с ней). Многие менеджеры заняты тем, что регулярно составляют документацию на основе этих сведений».

Роберт поясняет, что большая часть служащих, в том числе и торговые агенты, считает, что, работая больше восьми часов в день и не отходя от компьютера, можно достичь нужного результата.

«И что же получается на самом деле?» — вопрошает он.

Роберт утверждает, что большинство руководителей просто ставят перед работниками конечную цель по продажам, не отдавая себе отчета в том, как важен каждый рабочий день для ее достижения.

«Нужно отбросить все лишнее и сосредоточиться на достижении главной цели», — поясняет он.

Роберт утверждает, что для этого следует располагать не только сведениями о клиентах, которым будет предложена ваша продукция, но и хорошо продумать, в какой форме осуществить это предложение, то есть как организовать личную презентацию.

«Чтобы провести презентацию непосредственно для руководителя информационного отдела, нужно хорошенько потрудиться, — признается Роберт. — Мы обнаружили, что так называемый “набор инструментов” для руководителя информационного отдела помогает организовать встречу с ним, а иногда даже с CEO, поскольку

содержит материалы и технологии, удовлетворяющие насущные потребности этих высокопоставленных менеджеров. Например, там есть портативный компьютер для тестирования предлагаемых нами технологий и персональный набор для “выживания”, предназначенный лично для руководителя информационного отдела и содержащий концепт проводимой презентации. Так что вместо почтовой рассылки коммерческих предложений мы персонально доставляем “набор инструментов” непосредственно руководителям информационного отдела, вознаграждая их таким образом»¹³.

Роберт рассказал историю об одном CEO, которому компания Роберта явно была не по душе. Он был поглощен проблемами конкуренции. Через посредника агент по продажам передал ему «набор инструментов» для руководителей информационного отдела, что вызвало у директора определенную заинтересованность. В результате Роберту удалось добиться 15-минутной аудиенции и установить контакт.

«Набор» позволил предоставить предложение одновременно руководителю информационного отдела и главе компании, а затем заключить сделку стоимостью в 2,5 млн долл. И все благодаря применению нестандартного мышления. Просто отправленные по почте материалы не обеспечили бы нужного эффекта.

Итак, залогом успеха стал верно найденный подход, который и был использован. В результате был достигнут рост 130 процентов от плана продаж!

Профессиональные возможности

Мастера продаж уделяют должное внимание выработке ожиданий, поскольку эта деятельность способствует формированию возможностей. Причем следует не только раздавать указания, но и организовать все наилучшим образом. Почему? Потому что при этом выявляются четкие рабочие перспективы, реализация которых приобретает смысл и определенным образом вознаграждается.

Хорошим примером вышесказанного служит опыт Бет, торгового представителя, с которой мне довелось работать. Недавно ее повысили до должности вице-президента. Она заслужила это повышение не только благодаря принесенной компании прибыли,

но и благодаря уникальному умению руководить людьми. Бет заключала выгодные торговые сделки и поддерживала сотрудников, стараясь сосредоточить их усилия на командной работе, то есть делала все возможное ради достижения результатов. Перед ее повышением мы разговаривали о том, почему находящиеся под ее руководством люди работают подобно часовому механизму. Бет не хотела хвастаться, но все же рассказала мне о нескольких приемах, которые помогли мне в процессе активизации ожиданий.

Итак, чего же ей удалось достичь? Бет рассказывала, что ей удалось создать новую систему работы с торговым персоналом на основе системы Гувера, D&V и ряда других систем. Новая система заменила прежние, которые не давали предсказуемых результатов. Бет разработала классификацию, согласно которой определяется хороший руководитель¹⁴. В нее входит умение руководить, устанавливать контакты и заключать контракты. Она также составила набор проверяемых ожиданий, присущих ее знакомым руководителям, и связала систему небольших персональных бонусов с их ожиданиями.

Бытует ошибочное мнение, что сотрудники отделов продаж и поддержки не любят работать в команде. На самом деле это не так: они не любят терять время, делиться деньгами и выполнять противоречивые указания руководителя. Поэтому жизненно важно для улучшения работы всей команды давать хорошо сформулированные задания, осуществлять эффективное руководство и вознаграждать за результативную командную работу, это способствует росту результатов и поднимает командный дух.

Корректно выстроенная система активных ожиданий в совокупности с умело распределенными ролями в сфере продаж способствует достижению выдающихся результатов, что, в свою очередь, приведет к появлению дополнительных возможностей по росту продаж.

Как сказал один из мастеров продаж Дуг: «Вы обязаны руководствоваться быстрой и мощной мотивацией, то есть тем, что дает результаты где угодно и когда угодно. Сотрудники отдела продаж нетерпеливы, покажите им, каких результатов можно достичь прямо сейчас»¹⁵.

В каких областях оправдана активизация ожиданий

Прежде чем приступить к практике активизации ожиданий персонала, следует осознать место вашей команды (и вашей) в ранее рассмотренной диаграмме расстановки игроков. Это поможет выработать схему назначений/перемещений и поощрений. Теперь, придав организации большую степень гибкости благодаря применению стратегий, относящихся к «среднему» этапу, обратитесь к последним трем стратегиям, изложенным в следующих главах. Так вы узнаете, как мастера продаж добиваются успеха.

Резюме стратегии «Активизируйте ожидания персонала»

1. Четко установите краткосрочные цели, успешное достижение которых приведет к быстрому заключению сделки.
2. Выработайте специфические критерии, которые позволят определить *непосредственный* или косвенный вклад ожиданий в достижение конечного результата в процессе продаж.
3. Убедитесь в том, что конечный результат можно *проконтролировать*.
4. Назначьте обязательное *автоматическое* вознаграждение за завершение сделки.
5. Выполняя функции менеджера, определите ожидания, связанные с каждой должностью и членом команды, а также расставьте приоритеты.
6. Заносите все данные об активных ожиданиях и поощрениях в лист активных ожиданий.
7. Воспользуйтесь подходящей системой, а также распределите требуемые роли в целях достижения успеха в процессе продаж.