

Стратегия 1

Начните
с «полного медосмотра»

Краткое описание стратегии

Прежде чем предпринимать решительные действия, определите и устраните скрытые угрозы, мешающие достижению конечного результата, — начните с «полного медосмотра».

Предмет рассмотрения. В этой главе рассматриваются факторы, сказывающиеся на деятельности любой фирмы, а также моменты, тормозящие процесс продаж. Вы узнаете о том, как оценивать сложные ситуации и насколько тщательно следует устранять возникшие недостатки.

Между выслушиванием и «охотой за головами»

Прежде чем вносить серьезные изменения, мастера продаж руководствуются следующим правилом: «Устранение незначительных проблем оказывает огромное влияние на производительность»¹. Первая стратегия мастеров (начните с «полного медосмотра») — это не «охота за головами» с целью выявления и увольнения «неблагонадежных» сотрудников, но и не реагирование на каждую поступившую жалобу. Ее реализация напоминает прохождение медицинского осмотра перед выходом на марафонскую дистанцию. Как уже упоминалось ранее, основная задача — обнаружить скрытые серьезные недостатки в управлении рабочим процессом, а также устранить их с целью сосредоточения исключительно на процессе продаж.

Проблема: серьезные слабости,
грозящие большими неприятностями

Рядовые бизнесмены довольно часто недооценивают ряд проблем, возникающих в процессе работы. Этот подход в корне неверен, поскольку привычная ноющая боль со временем может привести к общему ослаблению организма. Ниже описываются истории, основанные на реальных событиях, которые наглядно показывают, насколько важно изначально идентифицировать имеющиеся проблемы, а уж затем пускаться в рискованные предприятия². С целью сохранения конфиденциальности некоторые имена и названия изменены.

Джуди держалась за поручни инвалидной коляски протезом руки, когда друзья подвозили ее к линии старта марафонской дистанции, в которой участвовал их общий друг. Этот момент был для нее весьма волнующим. Годом раньше в таком же марафоне Джуди чуть не распрощалась с жизнью — но трагедия произошла вовсе не из-за изнуряющего бега.

Находясь в возбужденном состоянии при регистрации, Джуди попросила медсестру взглянуть на ее кровоподтеки и высыпания на коже, которые неожиданно начали беспокоить ее прошлой ночью. Тогда она не придала этому значения, поскольку плохо себя чувствовала и переживала, сможет ли выдержать марафонскую дистанцию. Медсестра, к которой она обратилась, заверила, что уже неоднократно сталкивалась с такого рода инфекцией, и разрешила Джуди участвовать в соревновании. Подходило время старта, и Джуди пожаловалась своему мужу Люку, что ее до сих пор беспокоит сыпь. Тем не менее она решилась принять участие в соревновании. В то утро у Джуди был великолепный старт...

Уже через несколько минут Люк делал снимки мобильным телефоном и отправлял их родственникам, рассказывая при этом, как быстро бежит Джуди. Все значительные моменты состоят из мельчайших деталей — счастливых и не очень, — по внешнему виду вполне обычных и отчасти напоминающих представление.

К концу дистанции Джуди перешла на ходьбу; она была напугана сильной болью. Джуди пожаловалась Люку на боль и отеки, а также на некоторые другие симптомы болезни. Когда Люк привез ее в ближайшую больницу, врачи сослались на банальную изжогу, но после более тщательного осмотра отправили ее в операционную на диагностическую операцию. Ожидавшего в приемной Люка постигла страшная новость: «Джуди находится между жизнью и смертью, ее организм из последних сил сопротивляется обширной стрептококковой инфекции типа А». К великому сожалению, пришлось удалить один инфицированный орган.

В процессе чтения рассказа о Джуди, задайте себе несколько вопросов.

- Как обычные проблемы отражаются на возможностях?
- Для каких профессионалов реагирование на любую жалобу представляет собой рутинную операцию?
- Позволяете ли вы себе откладывать решение серьезных проблем?
- Трудно ли оценить и исправить потенциальные разрушительные действия?
- Можно ли выжить после запоздалого медицинского вмешательства?

Отсутствие реакции на обычные жалобы

Опасность стрептококковой инфекции типа А заключается в сложности ее диагностики, поэтому потенциальную опасность часто недооценивают. А ведь в зимние месяцы хотя бы один из двадцати взрослых является носителем этой бактерии. У более четверти детей она находится на коже и слизистых оболочках³. Первые симптомы болезни характерны для любой простуды и не вызывают опасений. Это может быть небольшая боль в горле или сыпь на коже. При этом поражается иммунная система, причем почти сто пятьдесят различных заболеваний вызываются данной инфекцией. В случае Джуди врачи недооценили серьезность положения, несмотря на существование опасности, связанной с потенциальной угрозой жизни. При раннем обнаружении болезнь излечивается пенициллином. В запущенном случае стрептококк типа А вызывает необратимые изменения в жизненно важных органах; почти 70 процентов больных умирают.

Поскольку артериальное давление Джуди было нестабильным, у нее начали отказывать главные органы. На марафонской дистанции Джуди выглядела еще неплохо. В больнице же она покрылась синяками, как будто участвовала в драке, потеряла сознание, и ее организм стал потихоньку разрушаться. Врачи вынуждены были принять радикальные меры, чтобы спасти ей жизнь.

Не позволяйте себе игнорировать на первый взгляд незначительные проблемы, впоследствии они могут отнять драгоценное время. Если люди слишком обеспокоены обсуждением каких-либо факторов, вы потеряете возможность увеличить свои доходы.

В процессе лечения хирургам пришлось ампутировать руку и обе ноги Джуди. Ее печень и другие внутренние органы были не в состоянии справиться с токсической инфекцией и лекарственными препаратами, вводимыми в процессе лечения. Агрессивные микроорганизмы и запоздалое лечение привели к разбалансировке жизнедеятельности организма Джуди. Было невыносимо больно смотреть, как она пытается выжить, перенося ужасные мучения. Светилам медицины пришлось бороться с последствиями несвоевременной диагностики.

Если бы столь агрессивную инфекцию удалось обнаружить вовремя! Если бы только Джуди была чуть смелее и настойчивее в своих жалобах! Если бы врачи быстро приняли в расчет серьезность и быстроту распространения заболевания! Если бы только Джуди и медсестра настояли на полном медосмотре перед началом соревнований, ситуация была бы совсем иной. Трудно поверить, что вред, нанесенный микроскопическим врагом, может оказаться настолько огромным. Неудивительно, что при лечении суставов берутся мазки из носа, дабы исключить подобные неприятности.

В продажах тоже следует упреждать возможные неприятности, не надеясь на авось. Как и медики, менеджеры по продажам ежедневно слышат жалобы на те или иные проблемы либо испытывают желание «поплакаться в жилетку». Мастера продаж не допускают, чтобы даже небольшая вероятность трудностей омрачала их мысли. Они исследуют вероятность «разбухания» проблем, чтобы заранее исключить глубоко проникающее «инфицирование».

Жизнь после крутого поворота

Наконец врачам удалось приостановить стремительное развитие болезни Джуди. Проснувшись однажды, она спросила: «Я все еще здесь?» Наступил тяжелый период реабилитации. Она столкнулась с жестокими реалиями, связанными с перенесенной болезнью. «В моих конечностях была вся моя жизнь и моя любовь», — сожалела она. В результате лечения деятельность почек была восстановлена, и женщине уже не требовался диализ. Джуди ушла из спорта, но ее объятия по-прежнему крепки. Теперь вместо бега ей предстояло работать над собой, укрепляя состояние духа.

В первую годовщину своего «воскрешения из мертвых» Джуди сидела возле линии старта в окружении друзей, волнуясь от мыслей о предстоящих соревнованиях по бегу. Увы, утраченные возможности восстановлению не подлежат, теперь она соревнуется на инвалидной коляске, радуя своих болельщиков и еще больше заботясь о своей семье. Любовь к бегу у Джуди нашла иное выражение благодаря упорной работе, терпению и невероятной силе воле. В процессе продаж серьезная проблема, обнаруженная слишком поздно, распространяется подобно лесному пожару, даже после ее кажущегося разрешения. После нанесения ущерба процессу продаж, когда прекращается жизнедеятельность организации, всем сотрудникам приходится усиленно работать, чтобы вывести ее из затяжного кризиса.

Мастера продаж обязаны находить достойный выход из кризисных ситуаций, однако начинать работу следует с «полного медосмотра».

Аналогии между историей Джуди и стратегией 1

- Зачастую распространение обычных проблем мешает проявлению всех граней таланта.
- Как лидеры продавцы должны внимательно относиться к любым жалобам.
- Следует вовремя распознавать критические ситуации и принимать меры по их устранению.
- Скрытые потенциальные угрозы несложно выявить и устранить.
- Если проблема все-таки возникла, то после ее устранения жизнь будет продолжаться несмотря ни на что.

Решение: начните с «полного медосмотра»

История Джуди наглядно демонстрирует необходимость руководствоваться двумя принципами на пути к выполнению «полного медосмотра»: во-первых, ранняя диагностика потенциально опасных проблем; во-вторых, быстрое устранение обычных проблем, способных распространяться «вширь и вглубь». То же можно сказать и о процессе продаж. Начало работы в этой области с выполнения «полного медосмотра» исключает влияние проблем на способность

клиентов и продавцов сосредоточиться на важных задачах на пути к достижению успеха. Прежде чем начинать движение в новом направлении, следует осознать простые истины.

Вице-президент одной из известных компаний как-то недоуменно спросил: «Неужели эти мелочи столь разрушительны? Ведь они же не приведут к гибели компании». Может быть, и нет большой беды в том, что один из продавцов занят канцелярской работой, которую обязан выполнять специально нанятый для этого человек, но если такая практика станет нормой, клиенты будут меньше видеть и слышать продавцов, что повлечет за собой снижение прибыли. И если прибыль можно вернуть на прежний уровень, то потраченное время — нет, а время — это вторая составляющая успешного роста.

Хотя некоторые проблемы менеджеру или руководителю кажутся несерьезными, для продавцов они могут иметь значение. Одна из групп, с которой мне довелось работать, подтверждает это высказывание. Медицинская страховка не покрывала расходов на выполнение определенной медицинской процедуры, на первый взгляд не существенной. Но первое впечатление обманчиво, поэтому подобное обстоятельство привело к жалобам со стороны торговцев.

Отсутствие полного возмещения расходов по лечению затронуло интересы торговцев, имеющих малолетних детей. Некоторым из них это стоило до 25 тыс. долл., изымаемых из семейного бюджета. Руководство компании не обратило особого внимания на эту проблему, поскольку она не касалась большинства торговцев, у которых не было детей либо дети вышли из младенческого возраста. И совершенно зря, поскольку работники, в семьях которых были малолетние дети, больше думали о 25 тыс. долл. затрат⁴, а не о росте продаж. Проблемы, которые лично не касаются менеджеров, часто остаются скрытыми. Но для тех, к кому эти проблемы имеют отношение, они заслоняют весь мир.

Идентификация скрытых проблем

Выяснив, почему некоторые успешные лидеры называют ряд проблем скрытыми, можно прийти к выводу, что все мы имеем «слепые пятна». Многие наши действия оказывают большое влияние на людей, которых мы пытаемся вести за собой. Иногда наши

усилия и реализуемые стратегии приводят к непреднамеренным болезненным последствиям, сказывающимся на других людях, поскольку мы не замечаем их трудностей. Например, длительное наблюдение за бизнесменами подтвердило, что у всех менеджеров есть «слепые пятна», не позволяющие установить, каким образом их действия и стратегии влияют на других людей⁵.

Успех лидера определяется уверенностью в своих силах и опыте, хотя и этим двум сильным позициям присущи свои «слепые пятна». Благодаря многолетнему опыту работы лидеры с уверенностью могут распознать в каждой жалобе ту или иную реальную проблему. Но эта уверенность иногда может перерасти в самонадеянность относительно того, как их действия влияют на людей, которыми они пытаются манипулировать. Поэтому в случае возникновения проблемы ей не уделяется должного внимания, поскольку с ней уже неоднократно сталкивались.

Проблемы «маскируются» в областях «слепых пятен» еще и потому, что люди обычно критикуют слабые стороны лидера лишь в частных беседах. Иногда прилежные работники, предвидя равнодушие высшего руководства к жалобам, вообще молчат. Порой даже самым смелым людям стоит карьеры поднятие вопроса о слабых сторонах лидера, как бы тактично они это ни делали. Со стороны кажется, что эти работники ничего не замечают, хотя на самом деле это не так, поскольку они ведут друг с другом кулуарные разговоры. Здесь уместна аналогия с Джуди, которая предпочитала думать о чем угодно, только не об инфекции, не придавая своему недомоганию большого значения. Не настояв на осмотре специалистов, она просто поведала о своей проблеме мужу, а ведь он мало чем ей мог помочь.

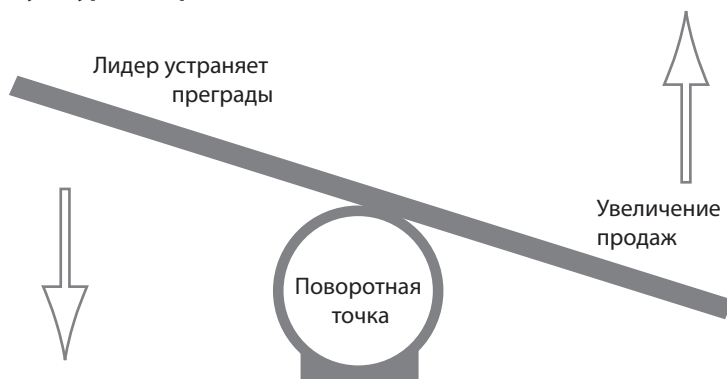
Что касается людей, занятых получением прибыли, для них слухи оборачиваются потерей мотивации, что, в свою очередь, тормозит процесс продаж. Значит ли это, что нам следует пытаться определять каждую проблему и устранять ее? Нет. Очень важно, чтобы жалобы рассматривались быстро и индивидуально в силу их существенного влияния на процесс продаж и способности к взрывообразному росту. Жизнь и бизнес полны проблем; то, что мы пытаемся проигнорировать и вычеркнуть из нашего сознания, может нести в себе серьезную опасность для реализации наших целей в будущем.

Слишком острая реакция на инфекцию убила бы Джуди точно так же, как и стрептококк типа А. Напуганный человек, пытающийся устранить любую, даже самую мизерную проблему, не сможет расти. Для профессионального лидера опасность тоже заключается в утрате мотивации персоналом, если он не выявил и не исключил возможного влияния проблемы на процесс продаж.

Сами по себе действия по устранению серьезных проблем не гарантируют максимального роста продаж, так же как и «полный медосмотр» не избавит от необходимости заниматься спортом. Устранение негативных факторов позволит лидерам без помех выполнять необходимую работу.

Главный принцип мастеров продаж — наладить контакт со всеми членами команды (рис. 1.1). Мастера и есть та движущая сила, которая устраняет преграды на пути к достижению цели.

Рис. 1.1. Культура лидерства и мотивации



Психолог, автор двухфакторной теории мотивации, Фредерик Герцберг, пожалуй, лучше всех объяснил разницу между избавлением от проблем и внесением положительных изменений. Герцберг доказал, что «удовлетворение» отличается от «устранения неудовлетворенности», причем и то и другое необходимо для повышения производительности. В теории культуры мотивации Герцберга положительные действия лидеров, способствующие повышению удовлетворенности от работы, определяются как мотиваторы, а проблемы, приводящие к неудовлетворенности, как гигиенические факторы. Последние затрудняют мотивацию и препятствуют улучшению результатов⁶.

Определение слабых сторон

Итак, в какой области лидеру следует искать слабые места, которые потенциально могут помешать достижению высоких результатов? Благодаря продажам появляются новые возможности. В каждом бюджетном цикле объединяются усилия продавцов и руководства компании, которые выделяют огромную долю ресурсов для оптимального распределения торгового персонала. Умелое управление последним обусловлено следующими принципами: работа с людьми, грамотное распределение торгового персонала, управление информацией и лидерство. Эти принципы можно разделить на 21 конкретный прием (рис. 1.2). В отличие от отделов, успешная деятельность которых зависит от действий «смежников», объем продаж практически полностью зависит от продавцов, поэтому последние обязаны владеть специфическими навыками, позволяющими задействовать приемы достижения роста объема продаж.

Рис. 1.2. Факторы мобилизации продавцов



Вряд ли в реальной жизни будут доступны все приемы, описанные на рис. 1.2. Более того, если сегодня это будет именно так, то завтра все может кардинально измениться. Поэтому мастера продаж начинают свою карьеру не с того, что мобилизуют наибольшее количество этих приемов, а с обнаружения и разрешения проблем, связанных с их практическим применением. Если команда торговцев оценивает степень владения хотя бы двумя из перечисленного 21 приема как более чем представляющую трудность, то роста продаж можно не ожидать. Если степень владения конкретным приемом настолько низка, что от этого больше вреда, чем пользы, здесь не помогут даже «аварийные» меры, предпринимаемые менеджментом. Уверенность в своих способностях по поиску и обнаружению ошибок способна превратить недостатки в достоинства.

Именно возможность применения этого 21 приема следует в первую очередь «изучить под микроскопом». Помимо них есть и другие возможности, которые тоже могут плохо поддаваться контролю.

Другие возможности могут выглядеть достаточно банальными и не заслуживающими серьезного внимания. Если факторы, способствующие продажам, постепенно оборачиваются против них, мастер продаж тут же реагирует соответствующим образом. Один из лидеров по этому поводу сказал: «Честно говоря, продажам всегда что-то мешает. Оперативность в поиске и восприятии помехи и быстрое нахождение решения служит залогом успеха в долгосрочной перспективе»⁷.

Примеры обнаружения проблем

Ниже приводится несколько примеров проблем, которые хотя и кажутся незначительными, тем не менее неблагоприятно сказываются на применении приемов (в порядке их представления на рис. 1.2).

Мне неоднократно жаловался исполнительный директор одной компании (17) на непрекращающуюся текучку кадров. Причем он даже не подозревал, что сам стал инициатором подобного

явления. Один из вице-президентов по продажам данной компании нам объяснил: «Помню, впервые об этом заговорил исполнительный директор. Он говорил о таких вещах, которые заставляли продавцов задуматься о своем будущем в нашей компании. В некоторых фирмах продавцов буквально «носят на руках», твердя им постоянно о том, что именно благодаря их действиям у всех остальных сотрудников есть работа и они могут продолжать выполнение поставленных задач. А наш новый исполнительный директор придерживался на этот счет иного мнения, утверждая, что торговый персонал представляет собой неизбежное зло. Его слова мгновенно распространялись среди сотрудников, убив тем самым мотивацию и послужив толчком к массовым увольнениям. Вместо того чтобы вести людей за собой, исполнительный директор высказал свое настоящее мнение: в его представлении торговый персонал является неприятным и раздражающим»⁸.

Подобное обращение уничтожает надежду на лучшее будущее — источник жизненной силы для тех, кто участвует в создании прибыли. Как думаете, осмелился бы кто-нибудь сказать этому исполнительному директору о том, какое влияние на продажи оказывают его слова? Мастер продаж просто посоветовал бы исполнительному директору рассмотреть влияние его высказываний на процесс продаж.

Примером малоэффективной работы с командой (21), с которыми мне пришлось столкнуться, может служить ситуация, попав в которую один из торговых представителей в буквальном смысле увлекся «переводом» членов группы сбыта второго уровня в ряд обслуживающего персонала. Ни менеджер этой группы, ни ее члены не имели ни малейшего представления о том, что о них говорили. Это привело к появлению слухов и разобщению членов спаянной команды, что, в свою очередь, негативно сказалось на работе персонала. Мастер не допустит подобной ошибки, поскольку определяет аспекты коллективной работы путем поддержания открытого диалога с отдельными работниками и руководством отделов⁹.

Неплохой пример разрешения многих вопросов представили продавцы одной из телекоммуникационных компаний

в Нью-Йорке Джоан и Джейн. Их рассказ послужит напоминанием о том, что иногда мы, продавцы, бываем настолько заняты, что не замечаем губительности ошибочных предположений, которые могли бы быть очень просто устранены при своевременном обнаружении.

«Проработав в компании шесть месяцев, наш менеджер по-прежнему сидит, закрывшись в своем офисе, — рассказывает Джейн. — Он выходит из него два раза в день, чтобы раздать указания или спросить о том или ином клиенте». Подобный метод работы вряд ли позволит достичь большого прогресса (20).

Они также говорили о порочной практике (16) обучения, применяемой этим менеджером.

«Он никогда не поможет в сложной ситуации, — продолжала Джейн. — Иногда оскорбляет сотрудников в присутствии посторонних. Затем, вернувшись в свой кабинет, закрывается и непонятно чем занимается до следующей вылазки. Мы целыми днями не видим и не слышим его.

Он говорит о показателях (15), но игнорирует наши просьбы об уменьшении нагрузки в связи с отпуском по уходу за больным... Он лишь отмахивается со словами: “Перестаньте скулить!” Если бы это ничтожество только знало...».

Довольно неприятно слышать подобные отзывы. Может показаться, что эти два продавца занимают нижние позиции в табели о рангах, но это не так. Джоан находится практически на верхнем уровне, а Джейн — на среднем. Когда я поинтересовался, смогут ли они высказать менеджеру свои претензии, Джоан ответила: «Как же! После этого мы потеряем работу прежде, чем успеем найти новую».

Поэтому Джоан и Джейн постоянно пребывали в поисках новой работы — вряд ли подобный сценарий мог бы реализовываться в команде, где используется стратегия удержания персонала (5).

«Самое печальное, что мне действительно нравится моя работа, — призналась Джоан. — Если бы менеджер хоть немного изменил свое отношение к персоналу, я прекратила бы поиски работы и осталась в компании. Я просто закрыла бы глаза на все остальное и молча выполняла свои обязанности»¹⁰.

Представьте, как трудно будет этому менеджеру запустить новую лидерскую инициативу, прежде чем он обнаружит и устранил столь негативное восприятие его личности и поступков. Если бы он просто пошел на диалог (17), то, скорее всего, прислушался бы к большинству жалоб и принял меры по устранению их причин. Слушая рассказ, я думал: «В лучшем случае эти вопросы “пожирают” до 10 процентов усилий продавцов, серьезно осложняя достижение новых высот в продажах. В худшем — положение вещей будет усугубляться, пока полностью не прекратится рост продаж».

Возможно, самые опасные враги рабочего времени «прокрадываются» со стороны торгового персонала — в том смысле, что продавец вредит собственной производительности, сам того не ведая или отрицая это. В той же степени, в какой продавец учитывает вопросы распределения нагрузки торгового персонала, он обязан учитывать и использование собственного рабочего времени. Следует задать себе ряд вопросов, а именно: каковы примеры, демонстрирующие неэффективное выполнение задания? в каких случаях моя собственная неорганизованность «съела» коммерчески полезное время? приложил ли я усилия в свободное от работы время, чтобы создать необходимый потенциал? освоил ли предлагаемый компанией процесс продаж, включая методики управления временем? реализовывал ли в течение длительного времени все необходимые операции, прежде чем выполнять работу так, как мне казалось, она должна была быть сделана? использовал ли я возможности маркетинга и поддержки и насколько эффективно работал в команде с соответствующим персоналом?

В основе некоторых опасностей, грозящих выполнению работы, лежит не внутреннее несовершенство компании или личная неэффективность персонала, а новые виды деятельности конкурентов или определенные тенденции в клиентских организациях. Вопросы, связанные с преодолением препятствий в работе с клиентами и конкурирующими торговыми организациями рассматриваются в следующих главах. Но если определенные опасности внутреннего или личного характера уже обнаружены, что же предпримут мастера продаж для их преодоления? Рассмотрим некоторые примеры.

Примеры решения проблем при их возникновении

Один из мастеров продаж из финансового сектора, работавший в новой должности относительно непродолжительное время и столкнувшийся с непомерной задачей увеличения объема продаж, обобщил десятки наблюдений по усовершенствованию постановки цели. Прежняя премиальная система постановки целей привела к исчезновению мотивации у сотрудников из целого ряда отделений, причем маркетинговая служба не смогла вовремя скорректировать свою деятельность, что способствовало дальнейшему ухудшению ситуации. Если бы лидеры не бросились искать способы решения проблемы, то, вероятно, истолковали бы данную ситуацию как проблему, возникшую по причине недостаточного количества талантливых сотрудников.

«Нам всем хочется думать, что все идет правильно, поскольку это наша работа, — сказал он. — Проблема в том, что мы не можем знать все. Я не знаю, какие непредвиденные трудности могут возникнуть в области моей компетенции. Но знаю критерий эффективной работы — это рост прибыли. Я знаю, что продавцы всегда полагают, что цели слишком завышены. Если вы не услышите ни одной жалобы относительно значительного изменения той или иной новой программы, это повод для тревоги, поскольку тишина часто бывает обманчивой»¹¹.

Услышав молчание вместо обычных жалоб на резкий рост объемов работ, выполнение которых необходимо для получения премий, этот лидер решил провести анонимное оценивание («полный медосмотр» процесса продаж) членов команды всех уровней. Таким образом, люди безбоязненно могли сказать ему о том, что завышенные цели превратились в совершенно неадекватные показатели, ориентированные на небольшие рынки с беспорядочной рекламой. Не прилагая усилий для идентификации проблем, о существовании которых он мог и не знать, он вряд ли понял бы причины, «убивающие» мотивацию и потребности. Без осознания этих причин попытки повлиять на результаты продаж вряд ли увенчаются успехом.

Многие мастера продаж налаживали общение, выслушивая перспективные планы других людей. Невозможно передать все слова восхищения, сказанные в их адрес, просто прочтите комментарии

коллег и подумайте, может ли кто-нибудь столь же лестно отзываться о вас.

Коллеги говорят следующее: «Они всегда обращаются к членам своей команды и внимательно выслушивают то, что им говорят, они ведут себя как уважаемые лидеры, предлагая обратную связь и постоянную поддержку. Руководители команд всегда встают на их защиту. Мастера продаж обычно выслушивают идеи других людей, пытаются оценить перспективы, а не отвергая их сразу же, но при этом они стремятся быть честными, открытыми и откровенными. С ними действительно хочется работать еще усерднее»¹².

Комментарии людей, работающих с мастерами продаж, демонстрируют, что вместо традиционной недальновидности эти лидеры проявляют удивительную гибкость. Они способны «задавать вопросы, выслушивать ответы и совершать действия», а затем «на основе фактов принимать решения». Они демонстрируют бесконечную «приспособляемость к изменениям». Как выразился один торговец: «Лидеры продаж получают четкое представление о проблеме на основе собранных фактов и имеющихся знаний. Затем совместно с другими членами команды они занимаются решением этих проблем». Об одном из мастеров продаж однажды сказали, что он «проявляет настойчивость при решении тех или иных вопросов, а также защищает интересы других людей. Он всегда разрабатывает и вносит необходимые изменения совместно с другими руководителями высшего звена».

Обратите внимание на влияние, оказываемое мастерами продаж на команду исполнителей. Их каналы общения всегда открыты и прозрачны. Подобный тип отношений помогает достичь определенных осознанности и доверия, с помощью которых становится возможной диагностика и устранение проблем, поскольку продавцы «знают, что лидер прилагает все усилия, чтобы оказать им поддержку».

Один из сотрудников высказал свое мнение о Кари, величайшем торговце из компании Harbour Air Seaplanes. Кари «записывает все, о чем говорится на коллективных встречах и даже на вечеринках. Она всегда внимательно выслушивает сотрудников, оценивает их суждения и берет на вооружение некоторые наиболее удачные предложения. Готовность Кари спрашивать, слушать, решать

проблемы и применять предложения служит залогом роста показателей прибыли»¹³.

Умение выслушать, отыскать и разрешить самые серьезные проблемы, сотрудников, мешающих росту, а также оценка мнений и принятие мер по устранению помех — общая практика, принятая среди мастеров продаж.

Отличительные особенности стратегии

Чтобы выявить серьезные недостатки, следует начать с себя, а уж затем устранить любые преграды на пути к успешным продажам. Мастера продаж моментально идентифицируют проблемы, оценивая их серьезность и склонность к распространению с точки зрения как сотрудника, так и компании.

Бо, с которым мы познакомились во введении к книге, описал эту стратегию следующим образом: «Я неуклонно оберегал своих людей от всяческих отвлекающих факторов, — говорил он. — Управленческий персонал, не имеющий к нам отношения, обучающий персонал, словом все второстепенное, а также проблемы, которые не касались нашей команды, — все это было от нас далеко. Я искал то, от чего следовало избавиться.

Много времени уходило на индивидуальную работу с каждым сотрудником, чтобы исключить отвлекающие моменты и помочь осознать каждому из них, что существует способ составить план работы. Я говорил: «Возможно, это рискованное предприятие, не все может получиться так, как задумано; не исключено, что возникнут препятствия со стороны руководства. Но если мне удастся разрешить большую часть этих проблем и воссоздать последовательность событий, благодаря чему вы поймете, что нет ничего невозможного, насколько велико будет ваше доверие ко мне, чтобы полностью окунуться в работу?»».

Рост прибыли

Прежде чем предпринимать что-либо, как в случае Бо, мастера продаж осуществляют «полный медосмотр». Но способствует ли данная процедура реальному росту? Да, несомненно.

Майкл Гринбаум, как и многие другие исполнительные директора процветающих компаний, отвечает за отчисления с продаж в компании CyraCom. Благодаря его усилиям компания со всеми характерными признаками корпорации стала одной из пятисот быстроразвивающихся компаний в Соединенных Штатах. Каким образом это произошло? Люди, которые работали с ним, объясняют это так: «Майклу свойственно уделять одинаковое внимание как серьезным, так и незначительным вопросам, а также устранять основные проблемы, прежде чем они отразятся на производительности. Он отлично справляется с трудностями, быстро находя пути их решения и избавляясь таким образом от препятствий на пути к получению прибыли. Это и есть главная причина того, что темпы нашего роста ежегодно достигали почти 40 процентов. Мы поддерживаем этот уровень уже в течение трех лет»¹⁴.

Умение бороться с проблемами свойственно всем мастерам. С этого начал и Стив, сотрудник центра телефонного обслуживания. Каков его результат? Изначально прибыль центра была практически нулевой, но Стиву удалось увеличить ее до 100 процентов.

Пока конкуренты Лоу по срочным перевозкам в случае аварий и катастроф боролись за прибыль, работая в крайне бюрократической отрасли, Лоу, будучи руководителем Западного отделения компании American Medical Response (AMR), вывел ее на рубежи ежегодного роста показателей прибыли, сделав первой по темпам роста доходов. Члены команды Лоу говорят о нем: «Он не просто наш лидер. Он подобен снегоочистителю, убирающему все лишнее с пути к достижению более высокой производительности»¹⁵.

Гарри из компании Pfizer представляет собой тип руководителя, который вначале выслушивает, а затем собственным примером «излечивает» все жалобы. Команда Гарри сфокусировала свое внимание на повышении боевого духа, в результате чего выросла производительность. Каким образом это произошло? Они сконцентрировались на преодолении некоторых серьезных препятствий, благодаря чему открылись новые, доселе неизвестные пути роста продаж. Команда Гарри повысила показатели по продажам, поднявшись из рядов аутсайдеров (47-е место из 53-х) до первых в своем регионе и лучших в своей области, всего-то за двенадцать месяцев. Отсюда вывод:

обнаружение проблем, способность прислушиваться к мнению людей и ответная реакция дают действенный эффект¹⁶.

Усовершенствованный подход. Рядовые торговцы признают небольшие, но важные проблемы и самонадеянно полагают, что осведомлены обо всем происходящем в коллективе. Мастера продаж понимают, что обязаны быть самокритичными и объективно оценивать свое восприятие, чтобы находить и устранять отвлекающие факторы, прежде чем они повлияют на производительность.

Начинать с «полного медосмотра» вовсе не означает, что, например, обнаружив осколок на полу в магазине, нужно «переделать пятый проход между полками с товаром». Это означает, что, воспользовавшись ситуацией, следует направить больше усилий на «уборку пресловутого пятого прохода», чтобы разбитый предмет не служил источником опасности. Мастера продаж склоняются к открытому и корректному общению с клиентами; тех же принципов они придерживаются и в работе со своими командами. Даже если вы испытываете небольшие неудобства, все-таки пройдите так называемый «медицинский осмотр», прежде чем погрузитесь в изучение и реализацию жесткого плана продаж. По мере дальнейшего продвижения по пути к величайшим показателям не забывайте об истории Джуди. Прежде чем начинать квартал, без излишнего драматизма определите и устраните серьезные угрозы производительности и поставленным задачам.

В таблице 1.1 представлен образец «полного медосмотра» процесса продаж, с помощью которого безболезненно и абсолютно анонимно оцениваются потенциально опасные моменты как для персонала, так и для клиентов, способные погубить рабочее время. Перечисленные пункты — своего рода «сеть», улавливающая любую серьезную проблему и служащая основой для накопления важной статистики, используемой в последующих главах. Приведенные автором определения этих пунктов не имеют особого значения; гораздо важнее, чтобы опрашиваемые вами люди могли сформулировать их по-своему или перефразировать соответственно своей компании или сложившейся ситуации. А уже после этого следует искать способы интерпретации результатов.

Таблица 1.1. Пример «полного медосмотра» процесса продаж

	4	3	2	1
Движущие силы процесса продаж	Существенный рост объема продаж	Умеренный рост объема продаж	Умеренное падение объе- ма продаж	Серьезное падение объе- ма продаж
1. Наем персонала				
2. Компенсация				
3. Выгоды				
4. Обучение				
5. Удержание торговых представителей/ рабочей области				
6. Территория/торговцы				
7. Структура организации				
8. Навыки команды				
9. Процесс продаж				
10. Маркетинг/поддержка				
11. Цель/информация о рынке				
12. Финансовый анализ				
13. Процессы администрирования				
14. Информация/технический инструментарий				
15. Установка цели				
16. Тренерская работа				
17. Общение				
18. Вознаграждения и распознавание				
19. Поддержка				
20. Персональный прогресс/карьера				
21. Командная работа				
Ваша эффективность				
22. Охват клиентов и перспективных заказчиков				
23. Управление организацией/временем				
24. Ключевые навыки				
25. Использование процесса продаж				
26. Поддержка организации доступа				

«Полный медосмотр» процесса продаж (продолжение)**Затруднения при работе с потенциальным клиентом**

27. Доступ к руководителям в организации клиента
28. Сопоставление свойств/решений
29. Принятие решений на всех уровнях
30. Процесс приобретения
31. Задержки
32. Недоступная информация

Выберите наиболее подходящий вариант

	4	3	2	1
Действия по оказанию влияния	Всегда	Обычно	Иногда	Никогда
33. У меня есть следующие данные о контактных лицах: – цели в работе; – карьерные цели; – личные цели				
34. Я знаю об усилиях контактных лиц по непосредственному влиянию на цели руководителей				
35. Я обращаюсь к услугам специалистов в процессе продаж				
36. Я еженедельно обращаюсь к услугам тренера				
37. Я сам еженедельно предоставляю услуги тренера				
38. Я еженедельно пользуюсь обратной связью				
39. Я еженедельно предлагаю воспользоваться обратной связью				
40. Я ежедневно поздравляю других сотрудников с успехом				
41. Я уникальным образом отмечаю успех других сотрудников				
42. Мой успех отмечается еженедельно				

Ключевые действия по продажам**Ответьте на следующие вопросы**

-
43. Какое из действий, выполняемое в процессе продаж, оказывает наибольшее влияние: _____
- Наиболее важное на этом этапе: _____
- Я знаю, что успешно завершил этот этап при условии: _____
- Я потратил ____ часов на каждой неделе для завершения этапа.
44. Я разговаривал (не по электронной почте) с потенциальными клиентами ____ часов на каждой неделе.
45. Я разговаривал (не по электронной почте) с имеющимися клиентами ____ часов на каждой неделе.
46. Клиент нуждается в том, чтобы выполнялись срочные просьбы его руководства _____
-

Интерпретация результатов «полного медосмотра» процесса продаж

За долгие годы исследований мне постоянно доводилось слышать от продавцов и обслуживающего персонала, насколько лучше они себя чувствовали, когда кто-нибудь, призванный оказывать им помощь, выяснял, какие факторы угрожают росту прибыли, а затем устранял их. Анонимный опрос с целью выявления помех в работе продавцов может вызвать недовольство, но провести его необходимо. Теперь у нас есть инструмент для выявления подобных «белых пятен» — «полный медосмотр» процесса продаж. У всех успешных людей, с которыми мне довелось общаться, была своего рода молитва: «Прибыль — моя цель, а не средство удовлетворения моего эго. Лидерство предполагает выявление самых насущных вопросов и первоочередное их решение».

Мы уже рассмотрели некоторые примеры того, какие качества могут стать дисфункциональными. Нетрудно заставить продавцов оценить внутренние возможности, личные факторы, мешающие работе, потенциальные вопросы, связанные с клиентами, и даже открыто прокомментировать их. Как бы мне ни хотелось подсказать вам выход в той или иной ситуации, это затруднительно, поскольку каждый человек индивидуален. Однако при обнаружении серьезных проблем следует определить, будете ли вы их решать или только выслушаете.

Как следует воспринимать результаты? На этом этапе мы лишь обнаруживаем и решаем проблемы из разряда «значительно угрожающих показателям продаж». Вопрос обо всех возможностях и сложностях сразу же вызывает адекватный ответ. Итак, с какими помехами следует бороться? С теми, которые можно фактически регулировать и которые относятся к разряду «значительно угрожающих продажам». Скорее всего, их причина кроется в некомпетентности персонала. Следует ли «бороться» с проблемами средней степени угрозы? Нет. Попытки сделать мир совершенным, вместо того чтобы заниматься процессом продаж, сродни попытке записать статистические данные в медицинскую карту до начала подготовки к марафону. Зацикленность на повседневных проблемах представляет угрозу для продаж. Главное — отслеживать серьезные опасности и затем начинать действовать.

Запомните: процесс устранения негатива совершенно отличается от создания позитива. В последующих главах предпринимаются важные позитивные шаги, а обнаружение самых разрушительных факторов — цель проводимого «полного медосмотра».

Заключительные замечания

У людей, ответственных за рост продаж, практически нет времени выслушивать жалобы либо заниматься устранением проблем. Мой лидерский опыт убедил меня, что в «жизнерадостном» мире прибыли нет времени на обсуждение всяких бесполезных тем с обычными жалобщиками. Тем не менее, как бы они ни назывались, жалобы, помехи, вопросы, проблемы, недостатки или вопросы гигиены следует устранять, иначе возможны серьезные затраты рабочего времени.

Как-то я поинтересовался у Джона, который занимался продажей систем обеспечения медицинских данных в компании GE, насколько важно начинать работу с выполнения «полного медосмотра». «Чрезвычайно важно время от времени проверять, не мешает ли что-то в действиях служащих или компании процессу продаж в целом, — ответил он. — Мотиваторы, загубившие мою предыдущую карьеру, отказывались увидеть или что-нибудь предпринять для устранения вопиющей проблемы и просто заставляли меня идти и продавать. Успешные лидеры, как правило, активно стараются устранить с моего пути проблемы, которых не должно быть»¹⁷.

По мнению Джона, во многих случаях важнее всего для стимулирования продаж выявить и устранить помехи.

Даже при обнаружении серьезных проблем гораздо разумнее решить их сразу же. После устранения всех негативных факторов жизнь кажется прекрасной, а карьера продолжается. Джуди, например, испытывает радость, обучая своих подопечных и видя их улыбающиеся лица после успешно проведенных соревнований. Или это может быть радость от возможности прижать к груди своего ребенка.

Не исключено, что в процессе продаж придется предварительно решить некоторые вопросы, а уж затем проводить «полный медосмотр». Вы будете благодарны себе за то, что сделали это, поскольку увидите эмоциональную разрядку своих подчиненных. Вы увидите, как рассеиваются все отвлекающие факторы, и сможете сконцентрироваться на достижении цели. Для вас также откроются возможности создать чистые и доверительные отношения. А уже затем можно приступать к следующему шагу — выявлению раздражающих факторов и наиболее эффективных способов мотивации.

Резюме стратегии «Начните с “полного медосмотра”»

1. Проявите настойчивость в определении и устранении наиболее серьезных проблем, препятствующих достижению высоких результатов. Проявляйте самокритичность и устраняйте противоречия между самоуверенностью и дисциплиной. Для мастера продаж это — часть работы.
2. Не смягчайте и не устраняйте каждую возникающую проблему, старайтесь превратить ее в преимущество. Акцентируйте внимание на быстром устранении, а не смягчении обычных проблем, и лишь затем переходите к активным действиям.
3. Отделите незначительные проблемы от тех, которые серьезно угрожают процессу продаж. Мастера продаж умеют «слушать тишину» и выявлять скрытые проблемы.
4. Устранение простой (на первый взгляд) проблемы, тормозившей прогресс, расчистит путь к получению прибыли.