

# Оглавление

Предисловие.....	5
<b>Часть 1: Работа с торговыми представителями.....</b>	<b>7</b>
Глава 1: Как преодолеть сопротивление подчиненного, с которым вчера был на одном уровне?.....	8
Глава 2: Что лучше использовать: «кнут» (штрафы, наказания) или «пряник» (бонусы, поощрения) и когда лучше использовать «кнут», а когда «пряник»?.....	12
Глава 3: Как правильно поставить задачу подчиненному?.....	15
Глава 4: Как правильно провести эффективную обратную связь?.....	20
Глава 4: Как поступать с сотрудником, который не выполняет поставленные задачи?.....	25
Глава 6: Как предотвратить воровство среди торговых представителей?.....	30
Глава 7: Как преодолеть сопротивление торгового представителя маршрутизации?.....	34
Глава 8: Как работать супервайзеру на маршруте с торговым представителем?.....	38
Глава 9: Как разработать систему заработной платы для торгового представителя?.....	42
Глава 10: Как мотивировать торговых представителей увеличить количество торговых точек?.....	46
Глава 11: Как узнать, сможет ли кандидат на должность торгового представителя работать в системе — выполнять поставленные задачи и своевременно забирать деньги?.....	49
Глава 12: Как преодолеть негативное отношение сотрудника к компании?.....	54
Глава 13: Как эффективно заменить торгового представителя?.....	57
Глава 14: Как удержать профессионального торгового представителя в своей организации?.....	63
Глава 15: Как разработать систему управления и мотивации торгового персонала?.....	69
<b>Часть 2: Построение команды торговых представителей.....</b>	<b>74</b>
Глава 16: Как эффективно провести собрание?.....	75
Глава 17: Как использовать собрание для построения команды?.....	80
Глава 18: Как эффективно проводить обучение персонала?.....	85
Глава 19: Как оценить эффективность обучения персонала?.....	90
Глава 20: Как дать понять торговому персоналу, зачем необходима совместная работа?.....	94
Глава 21: Как превратить критика в сторонника.....	97
<b>Часть 3: Работа с заказчиком.....</b>	<b>101</b>
Глава 22: Пора рассчитывать, но клиент не торопится. Как его расшевелить?.....	102
Глава 23: Как увеличить объем продаж?.....	108
Глава 24: Как забрать давние долги?.....	112
<b>Часть 4: Личностное развитие.....</b>	<b>116</b>
Глава 25: Кем вы хотите быть?.....	117
Глава 26: Как стать профессиональным супервайзером?.....	122
Глава 27: Как стать лидером в организации? Как завоевать авторитет?.....	128
Глава 28: Как быстро и эффективно войти в должность супервайзера?.....	134
Глава 29: Как эффективно поставить цель?.....	144

Глава 30: Как эффективно управлять своим временем?.....	150
Глава 31: Как выработать в себе уверенность?.....	155
Глава 32: Как сохранить семейное благополучие в современном ритме бизнеса?.....	158
<b>Часть 5: Ответы на часто задаваемые вопросы.....</b>	<b>165</b>

# Предисловие

## ЧТО ЭТО ЗА КНИГА?

Многие люди хотят добиться успеха на своей должности, но на пути встречаются очень много препятствий, которые им необходимо преодолевать. И каждое препятствие — это вопрос «как?». В этой книге я хочу дать вам практические ответы на часто задаваемые супервайзерами и региональными менеджерами вопросы, которые часто возникают перед ними в процессе работы с торговыми представителями и заказчиками. Любой из этих ответов может сэкономить вам месяцы и даже годы, если вы до сих пор сами не нашли ответы на эти вопросы.

Книга написана в форме вопросов и ответов, что позволяет эффективно использовать ее в своей работе, поэтому я, и назвал ее «Рабочая книга супервайзера».

## В ЧЕМ УНИКАЛЬНОСТЬ ЭТОЙ КНИГИ?

Уникальность этой книги состоит в том, что это «живая» книга. Позвольте пояснить.

Как бы автор ни старался ответить на вопрос, вопросы все равно остаются или возникают новые. Я хочу, чтобы вы получили полный ответ на свой вопрос. Как вы можете это сделать?

**1.**Посетите форум нашего сайта [www.kpd.com.ua](http://www.kpd.com.ua). Здесь вы можете задать уточняющие или новые вопросы, которые не рассмотрены в книге. Кроме этого вы можете ознакомиться с ответами на вопросы других людей.

**2.**Напишите на E-mail: [sv@kpd.com.ua](mailto:sv@kpd.com.ua).

**3.**Посетите сайт [www.supervisor.com.ua](http://www.supervisor.com.ua), где вы можете получить видеофрагменты школы супервайзера.

Всем владельцам этой книги предоставляется бесплатная версия электронной книги «Качественное построение дистрибуции», где рассматриваются следующие вопросы:

**1.**Построение системы продаж и системы возврата денег.

**2.**Законы управления и мотивации торгового персонала.

**3.**Технологии обучения торговых представителей.

**4.**Современные методы отбора и оценки персонала.

**5.**Как можно заказать электронную книгу? Напишите на E-mail: [admin@kpd.com.ua](mailto:admin@kpd.com.ua).

Я уверен, что эта книга будет полезной для вас, как и наш веб-сайт [www.kpd.com.ua](http://www.kpd.com.ua), где вы можете найти полезную информацию об управлении предприятием, управлении и мотивации персонала, отборе персонала и др.

## Часть 1

# РАБОТА С ТОРГОВЫМИ ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ



## ГЛАВА №1: КАК ПРЕОДОЛЕТЬ СОПРОТИВЛЕНИЕ ПОДЧИНЕННОГО, С КОТОРЫМ ВЧЕРА БЫЛ НА ОДНОМ УРОВНЕ?

Если нас повысили в должности, то примите мои поздравления. Вас признали лучшим среди лучших. И повышение в должности - это не только признание наших профессиональных способностей, но и признание ваших лидерских качеств. Чтобы преодолеть сопротивление подчиненных, с которыми вы еще вчера были на одном уровне, вы должны выполнить ряд требований.

### 1.ПОМНИТЕ, ЧТО У ВАС ЕСТЬ ВЛАСТЬ

Если нас повысили в должности, значит, вас наделили властью. Власть получает тот человек, который способен эффективно использовать ее для получения желаемых результатов. Власть существует во всех человеческих взаимоотношениях и ситуациях. Она ни хорошая, ни плохая. Она просто есть.

В бизнесе власть может использоваться в двух направлениях:

- для продвижения интересов организации;
- для продвижения интересов отдельного человека.

Когда власть умело используется для продвижения интересов организации, она является позитивной силой. Она способна улучшить наше положение в организации.

Если властью злоупотреблять или использовать ее для продвижения интересов отдельного человека в ущерб организации, она негативной и деструктивной силой, способной нанести вред организации и работающим в ней людям..

### 2.ОПРЕДЕЛИТЕ СВОИ ПОЛНОМОЧИЯ

После повышения в должности обратитесь к своему непосредственному руководителю и выясните, что он ожидает от вас, и определите свои полномочия. Вы должны знать, что власть получает тот человек, который способен наиболее эффективно использовать ее для получения желаемых результатов. Вы уже ответственны за результат, и для его достижения вам необходимы некоторые полномочия. **Каждый руководитель должен обладать полномочиями увольнения и принятия на работу своих подчиненных, а также их наказания и поощрения.** Если вы не имеете таких полномочий, то вы можете снять с себя ответственность за результат. Это вы можете смело объяснить своему боссу. Если вы не добились своих полномочий, то следующие пункты не для вас.

**Пример из личной практики.** Когда я заступил на должность руководителя отдела продаж в дистрибьюторскую компанию, я столкнулся со следующей ситуацией. Один из собственников этой компании часто вводил свои корректировки в мою деятельность: советовал взять того или иного человека, без моего ведома, наказывал торговых представителей, отпускал некоторым заказчикам продукцию под реализацию. И тогда я принял решение определить свои полномочия. Я подошел к нему и спросил: «Зачем вы брали меня на должность начальника отдела продаж?» На что он ответил: «Чтобы построить систему продаж и увеличить объем продаж». — «Если вы взяли меня на эту должность, чтобы построить систему продаж и увеличить их объем, то я хочу, чтобы вы спрашивали с меня за конечный результат. Со своей стороны, я хочу потребовать от вас, чтобы вы не брали на себя часть функций и полномочий, которые принадлежат мне». Так я взял на себя ответственность за принятие решений об увольнении и наказании своих подчиненных и отпуске товара заказчикам.

### 3.ОБЪЯВИТЕ О СВОЕЙ ВЛАСТИ ПОДЧИНЕННЫМ

После того как вас повысили в должности, соберите всех своих подчиненных и заявите им открыто: «Я знаю, что многие из вас претендовали на это место, как и я. И поскольку меня выбрали на эту должность, то с сегодняшнего дня я обладаю еще и соответствующими полномочиями, т. е. я принимаю решение о том, с кем я буду работать. Я буду очень признателен каждому из нас, кто это поймет. У каждого из вас есть выбор: либо работать по тем критериям, которые установлены мной, либо не работать в

этой организации. Это ваш выбор». Закончите ваше заявление словами: «Я готов работать с каждым из вас. И что я больше всего ценю в каждом человеке, так это работу на результат». Этими словами и закончите собрание. Не вдавайтесь в полемику, это будет не в вашу пользу. Закончите твёрдо и уверенно. Такое заявление лучше сделать вечером, после окончания трудового дня. Утром люди должны думать о работе, а не о вашем заявлении.

Как правило, через месяц люди привыкают к новому начальнику. Но чтобы сохранить за собой власть, вам необходимо её развивать.

#### **4.ЗАВОЁВЫВАЙТЕ ВЛАСТЬ**

Завоёванную власть вы получаете, когда подчинённые с готовностью наделяют вас правом влиять на них из-за достоинств вашей личности. Вы притягиваете эту власть к себе, когда безупречно выполняете свою работу и одновременно нравитесь окружающим, вызываете уважение к себе. Истинная и долговременная власть в организации обеспечивается доверием подчинённых. Завоёванная власть стоит на трёх китах.

**\*Власть должности.** Она приходит к вам с должностью. Власть положения включает в себя возможность нанимать людей на работу и увольнять их, награждать и наказывать.

**\*Власть специалиста.** Когда вас признают мастером своего дела, вы приобретаете большую власть и влияние. Будьте профессионалом в своём деле.

**\*Власть личности.** Чем большему числу людей вы нравитесь, тем большее влияние вы на них оказываете. Люди слушают вас и с готовностью принимают ваши предложения и идеи. Добивайтесь успехов на своей работе и в личной жизни, поскольку многие люди с уважением относятся к преуспевающим людям.

#### **5.СКОНЦЕНТРИРУЙТЕСЬ НА РЕЗУЛЬТАТЕ**

Чем более способным и компетентным в достижении важных для вашей организации результатов вы проявляете себя, тем больше власти, влияния и авторитета вы обретёте и тем более ценным работником станете.

И помните: значение в бизнесе имеют лишь результаты. Постоянно спрашивайте себя: «Каких результатов от меня ждут?»

**Памятка менеджеру о том, как преодолеть сопротивление подчинённого:**

- 1.Определите свои полномочия.
- 2.Объявите о своей власти подчинённым.
- 3.Завоюйте власть.
- 4.Используйте власть умело.
- 5.Сконцентрируйтесь на результате.

#### **ГЛАВА №2: ЧТО ЛУЧШЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ: «КНУТ» (ШТРАФЫ, НАКАЗАНИЯ) ИЛИ «ПРЯНИК» (БОНУСЫ, ПООЩРЕНИЯ) И КОГДА ЛУЧШЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ «КНУТ», А КОГДА «ПРЯНИК»?**

Не существует позитивной или негативной мотивации. Все зависит от мотивации самого человека. Для одних людей лучшей мотивацией является решение возникших проблем (избежание риска) по достижению результата, а для других само продвижение по направлению результата.

##### **1.ИСПОЛЬЗУЙТЕ «КНУТ» И «ПРЯНИК»**

Когда менеджер устанавливает цели для персонала, например увеличить объем продаж на 10 %, то он устанавливает для одних цель, а для других проблему. И если одни достигают цели с помощью мотивации на результат («пряник»), то другие — с помощью мотивации на избегание проблем, которые могут возникнуть («кнут»). При этом и те и другие достигают цели. Люди с мотивацией «пряника», прежде чем двинуться к результату, подумают о тех преимуществах и выгодах (бонусы, поощрения), которые они получают после достижения результата. Если их устроит этот бонус, то они будут нацелены на результат. Люди с мотивацией «кнута», прежде чем двинуться к результату, подумают о тех проблемах (штрафы, наказания), которые могут возникнуть, если они не достигнут результата. Если наказание будет серьезным, то они будут нацелены на результат, чтобы избежать этого наказания.

##### **2.ПРАВИЛЬНО ИСПОЛЬЗУЙТЕ «КНУТ» И «ПРЯНИК»**

Самое главное — это правильное применение мотивации к этим людям. Для человека с мотивацией «пряника» мотивация «кнута» будет являться большой демотивацией, а люди с мотивацией «кнута» неохотно воспринимают мотивацию на результат, поскольку призыв к результату начинает их раздражать.

Пример послания сообщения для человека с мотивацией «пряника»: «Есть цель — увеличить долю рынка на 10 %. Достижение этой цели позволит нам подняться на ступень выше, чем наши конкуренты, и соответственно поднять уровень нашей заработной платы». Такое послание, скорее всего, затронет сердца людей с мотивацией «пряника», а людей с мотивацией «кнута» этот призыв будет раздражать, и они будут задавать себе вопросы: «Зачем это нужно? Я не вижу, не чувствую никаких проблем с поведением наших конкурентов».

Пример послания сообщения для человека с мотивацией «кнута»: «Есть цель — увеличить долю рынка на 10 %. Достижение этой цели позволит нам избежать ряд проблем, в частности сохранить наш уровень заработной платы». Такое послание, скорее всего, затронет сердца людей с мотивацией «кнута», а людей с мотивацией «пряника» этот призыв скорее всего введет в заблуждение, и они будут задавать себе вопросы: «Я не вижу, не чувствую никаких перспектив. Что мы получим дополнительно, если достигнем поставленной цели?»

Часто люди обладают смешанным направлением мотивации - и «кнутом», и «пряником». Для них вы можете использовать смешанный тип сообщения: «Есть цель — увеличить долю рынка на 10 %. Достижение этой цели позволит нам подняться на ступень выше, чем наши конкуренты, и соответственно поднять уровень нашей заработной платы. Достижение этой цели также позволит нам избежать ряд проблем, в частности сохранить наш уровень заработной платы».

### **3.ОПРЕДЕЛИТЕ МОТИВАЦИЮ КАЖДОГО СОТРУДНИКА**

**Мотивацию кандидата можно определить на собеседовании, задав ему два вопроса:**

1.Что вы хотите от своей работы лично для себя? И люди с разной мотивацией могут ответить одно и то же, например, денег и карьеры.

2.Что вам даёт карьерный рост? И человек мотивацией «кнута» преимущественно отвечает: «Уверенность в завтрашнем дне» или «Стабильность положения в обществе». Т. е. для того чтобы быть уверенным в завтрашнем дне, ему необходимо решить проблему карьерного роста, поскольку это может отрицательно сказаться на стабильности его работы в компании.

А человек с мотивацией «пряника» на этот вопрос преимущественно отвечает: «Познание нового» или «Развитие», т. е. для него важен результат — развитие, познание.

Человек с мотивацией «кнута» использует негативную структуру предложений или описывает, как избежать проблем. Например: «Я не должен зарабатывать меньше 300 у. е., заработок в 300 у. е. поможет мне решить все мои проблемы».

Человек с мотивацией «пряника» использует позитивную структуру предложений, указывающую на продвижение к цели. Например: «Я хочу зарабатывать больше, чем 300 у. е., мне необходим этот заработок для движения вперед».

**Памятка менеджеру о том, как использовать бонусы и штрафы:**

- 1.Определите направления мотивации каждого сотрудника.
- 2.Используйте «кнутом» и «пряником».
- 3.Умело используйте «кнутом» и «пряником».

### **ГЛАВА №3: КАК ПРАВИЛЬНО ПОСТАВИТЬ ЗАДАЧУ ПОДЧИНЁННОМУ?**

Чтобы правильно поставить задачу подчиненному, необходимо знать ложные предположения менеджера.

#### **РЕАЛЬНЫЙ МИР ИМЕННО ТАКОЙ, КАКИМ ЕГО ВИДИТ МЕНЕДЖЕР**

Многие супервайзеры предполагают, что персонал должен понимать их с полуслова («Они же взрослые люди!»). Да, они взрослые, но каждый из них по-своему воспринимает сказанное. При общении с людьми мы используем одни и те же слова, но у каждого из нас возникает своя «картинка» сказанного. Каждый из вас, читая эти строки, представил себе «картинку», образ той или иной ситуации. И я уверен, что эта «картинка» у всех разная.

**Пример из личной практики.** Будучи супервайзером, я ставил торговым представителям задачи на каждый день. При их возвращении из района я понимал, что некоторые из них делали совсем не то, что я

хотел. Я ставил задачу следующим образом: «Тебе необходимо заключить сотрудничество с двумя торговыми точками». Кто-то приносил два новых договора, а кто-то приносил заказы от новых торговых точек. На самом деле я подразумевал, что каждый торговый представитель должен принести заказы по брендовым позициям от двух новых торговых точек.

## **ВСЕ РАБОТАЮТ РАДИ ДОСТИЖЕНИЯ ОДНИХ И ТЕХ ЖЕ ЦЕЛЕЙ**

Многие менеджеры подталкивают своих подчинённых: «Стремись к большим заработкам Организация, в которой ты работаешь, хочет, чтобы ты рос, развивался и стал профессионалом в своём деле». На самом деле у каждого человека своя цель. Кто-то хочет просто работать, кто-то хочет расти, кто-то хочет жить с комфортом, кто-то хочет жить свободно и т. д. И при постановке задачи супервайзер надеется, что торговый представитель действительно хочет выполнить задачу, поскольку хочет стать успешным в организации.

Но это далеко не так — каждый по-своему воспринимает поставленную ему задачу. Кто-то воспринимает ее как стремление к росту, кто-то как очередную проблему от организации. Помните, у каждого из нас свои цели.

## **ФАКТЫ ГОВОРЯТ САМИ ЗА СЕБЯ И НЕСУТ ОДНУ И ТУ ЖЕ ИНФОРМАЦИЮ ДЛЯ КАЖДОГО**

Опровергнуть это предположение можно следующим образом. Предоставьте вашим подчиненным всю информацию, которая относится к их деятельности, и спросите: «Как ты можешь оценить свою работу?»

**Пример из личной практики.** Недавно я попросил супервайзеров оценить работу торгового отдела по следующим данным: объему продаж, возврату дебиторской задолженности, количеству торговых точек, количеству заказов по маршруту. С моей точки зрения, работу торгового отдела можно было оценить как посредственную. Один из супервайзеров оценил ее на «отлично», другой — «выше среднего», третий — «очень плохо». Напомню, что каждый из нас использовал одни и те же данные.

**Чтобы правильно поставить задачу подчиненному, необходимо помнить о следующих вещах:**

**1. Задача должна быть конкретной,** иначе как вы узнаете, что задача выполнена. Торговый представитель должен иметь задачи на день, которые он может трансформировать в задачи по каждой торговой точке. Для супервайзера также должны быть задачи на день, которые он может трансформировать в задачи для каждого торгового представителя.

Пример постановки задачи супервайзером для торгового представителя: «Сегодня к концу дня я жду выполнения задачи по открытию 2 новых торговых точек. Критерием открытия новой торговой точки является сделанный заказ по двум брендовым позициям «X» и «Y». В случае если торговая точка сделает заказ только по одному бренду, то задача не считается выполненной. Заключение до говора о сотрудничестве также не считается выполнением задачи. Выполнением поставленной задачи считается только сделанный заказ в двух новых торговых точках и по двум брендам «X» и «Y».

Пример постановки задачи начальником отдела продаж супервайзеру: «Сегодня к концу дня я жду выполнения задачи по открытию 5 новых торговых точек по твоему району. Критерием выполнения задачи является:

\*сделанный заказ по двум брендовым позициям «X» и «Y» по каждой торговой точке;

\*две новые торговые точки должны быть открыты в районе отстающего торгового представителя Иванова.

**!!! Задачи торговым представителям ставит только супервайзер.**

**2. Задача должна быть позитивной.** Требуйте того, что хотите, а не того, чего не хотите получить от подчиненного.

Пример неправильной постановки задачи: «Я не должен видеть тебя в офисе, пока не откроешь новые торговые точки». При невыполнении задачи подчиненный скорее всего будет скрываться от вас, поскольку вы ему дали установку: «Я не должен видеть тебя в офисе, пока...»

Правильная постановка задачи: «Сегодня к концу дня я жду тебя в офисе с отчетом о выполнении поставленных задач». Вы тем самым даете установку подчиненному, что вы его ждете.

**!!! При постановке задачи слова произносите четко, делая логическое ударение, выражая готовность получить то, что вам нужно.**

Когда вы действуете, уверенно формулируя свои мысли, требуя того, что вам нужно и выражая



намерение постоять за свои требования, вы демонстрируете требовательность, которая придает вам властный облик.

**3. Проверьте понимание подчиненным поставленных ему задач.** Часто при постановке задачи, руководитель не проводит обратную связь в понимании задачи подчиненным.

После постановки задачи спросите: «Итак, подведём итоги нашей встречи. Как ты понял, что тебе необходимо сегодня сделать?» И слушайте, слушайте, слушайте... Когда вы научитесь слушать, то узнаете:

\*что каждый человек по-своему понимает поставленные ему задачи, и тогда вы сможете своевременно подкорректировать его понимание;

\*что человек не всегда хочет выполнять поставленную задачу, и это отражается в его голосе и поведении. В этом случае подчиненному необходимо объяснить, зачем это необходимо делать, т. е. показать важность выполнения задачи.

**4. Побудите к действию.** После постановки задачи побудите подчиненного к немедленному действию. Например, скажите: «Итак, задача понятна? Тогда вперед!» Энергично встаньте и укажите жестом на дверь.

**!!! Часто людям не хватает толчка к действию. Руководитель — катализатор для своих подчиненных. Хотите быть лидером? Побуждайте к действию. Сделайте это прямо сегодня.**

**5. Проконтролируйте выполнение задания.** Каждый человек стремится к комфорту, и у каждого из нас своя зона комфорта. Когда мы ставим задачи, то мы влияем на зону комфорта человека, и он начинает сопротивляться.

**!!! Подчиненный будет с полной ответственностью относиться к заданию только в том случае, если вы его дождались и спросили о выполнении задания в тот же день. И так каждый раз. Если вы один раз не спросили его о выполнении задания или сделали это с опозданием, то в следующий раз подчиненный воспримет задачу как пожелание.**

При встрече с подчиненным для проверки выполнения им задачи начните энергично: «Ну, рассказывай о своих сегодняшних достижениях».

Если вы сделаете это энергично, то этим вы дадите подчиненному понять, что ждали выполнения поставленной задачи. По поведению подчиненного вы поймете его внутреннее состояние: «выполнил», «выполнил, но не все», «не выполнил», «мне все равно». Эта информация будет вам полезна для последующих действий в обратной связи.

**Памятка менеджеру о том, как поставить задачу подчиненному:**

1. Ставьте задачу конкретно.
2. Ставьте задачу позитивно.
3. Проверьте понимание подчиненным поставленной ему задачи.
4. Побуждайте к немедленным действиям.
5. Своевременно контролируйте выполнение поставленной задачи.

## **ГЛАВА №4: КАК ПРАВИЛЬНО ПРОВЕСТИ ЭФФЕКТИВНУЮ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ?**

Вначале определим, что отрицательная обратная связь - это не «пиление» подчиненного, а подведение итогов по выполнению поставленных задач. Есть несколько видов обратной связи:

- \*полное невыполнение, когда подчиненный не выполнил ни одной поставленной задачи;
- \*частичное выполнение, когда подчиненный из нескольких задач выполнил одну или две;
- \*полное выполнение, когда подчиненный выполнил все задачи.

### **1. ОПРЕДЕЛИТЕ ЦЕЛЬ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ**

Что вы хотите получить от проведения обратной связи? Мотивировать подчиненного на выполнение поставленных задач, психологически убить его или сделать так, чтобы он побежал искать другую работу?

Если вы хотите психологически убить или смотивировать подчиненного искать другую работу, то я рекомендую вам поступить следующим образом. Нахмурьте брови и начните низким голосом с постепенным его усилением, переходящим в крик: «Итак, Петров, тебе были поставлены задачи, которые ты не выполнил. Оправданий ты сейчас найдешь очень много. Я что для тебя, клоун? Я что-то требую, а ты смеешься надо мной! Если я что-то говорю, то это надо делать! Понятно?! Долго я с тобой нянчиться не буду, не выполнишь задачи - скатертью дорога! Понятно?! Вперед! Завтра проверю!»

Вспомните тот случай из своей практики, когда после общения с боссом вы были полностью подавлены и после проведения обратной связи думали о чем угодно, только не о выполнении задания. Возможно, он вел себя подобным образом. Плохому быстро учатся. Ну а если вы хотите смотивировать подчиненного на выполнение поставленных задач, то читайте дальше.

## 2. ПРОВОДИТЕ СПЕЦИФИЧНУЮ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ

Часто руководители проводят обратную связь глобально: «Ты работаешь очень плохо, я не вижу никаких улучшений в твоей работе». Так ведут себя руководители в тех организациях, где нет четких «правил игры»: не разработаны и (или) не доведены критерии оценки работы до персонала. Руководитель в такой ситуации всегда найдет повод для острой критики, что заведомо ставит подчиненного в ситуацию дискомфорта.

### **ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!**

Наиболее распространенные причины невыполнения поставленных руководителем задач:

- \*непонимание поставленной задачи;
- \*неконкретность формулировок целей и задач;
- \*неправильная манера общения руководителя с подчиненным.

Некоторые руководители критикуют для того, чтобы получить эмоциональную разрядку, используя подчиненного как «громоотвод». Трудно придумать более опасный вид обратной связи.

## 3. НАЧИНАЙТЕ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ С ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ АСПЕКТОВ

Это в том случае, когда подчиненный частично выполнил поставленные задачи.

**Предположим, вам было поставлено несколько задач:**

- 1-я** — активизировать три новые торговые точки;
- 2-я** — забрать два дальних долга;
- 3-я** — продать новый продукт в десять торговых точек.

Из этих задач вы выполнили первую и третью (частично, т. е. продали новый продукт в семь торговых точек) и не выполнили вторую задачу (забрать дальние долги).

*Пример 1 проведения обратной связи.* «Итак, вы активизировали три новые торговые точки и продали новый продукт в семь торговых точек, но вы не забрали долги и не продали новый продукт в три торговые точки. Вам следует задуматься об этом. В следующий раз я жду от вас полного выполнения задач».

Какие будут у нас ощущения после такой обратной связи? Ваше чувство собственного достоинства задето? Вашу работу никто не заметил? К нам относятся как к непрофессионалу?

Отрицательную обратную связь все воспринимают на уровне собственного достоинства, т. е. мы воспринимаем это как что-то относящееся к нам как к личности.

### **ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!**

«Убийственность» частицы «но». Если предложение разделить на две части и для связи этих частей использовать частицу «но», то эта частица перечеркивает значимость первой части предложения и выделяет значимость второй части.

«Вы активизировали три новые торговые точки и продали новый продукт в семь торговых точек, но вы не забрали долги и не продали новый продукт в три торговые точки». Тем самым я перечеркнул все достижения с помощью частицы «но» и выделил все ваши неудачи («вы не забрали долги и не продали новый продукт в три торговые точки»). И, в конце концов дал вам понять, что вы неудачник.

При проведении обратной связи частичного выполнения необходимо положительные действия выделить на уровне личности, а неудачи выделить на уровне поведения человека.

*Пример 2 проведения обратной связи.* «Итак, вы активизировали три новые торговые точки и продали новый продукт в семь торговых точек. Молодец! В этой работе вы уже становитесь специалистом. Что вам осталось сделать, так это забрать дальние долги и продать новый продукт в те торговые точки, в которые вы его не продали. Какая вам нужна помощь от меня?»

Какие будут у вас ощущения после такой обратной связи? Чем эта обратная связь отличается от предыдущей? Чувствуете, что вашу работу заметили? Что к вам относятся как к человеку, который стремится стать профессионалом?

Во втором примере я выделил положительные действия на уровне личности: «Итак, вы активизировали три новые торговые точки и продали новый продукт в семь торговых точек. Молодец! В этой работе вы уже становитесь специалистом». Неудачи я выделил на уровне поведения: «...сделать, так это

забрать дальние долги и продать новый продукт в те торговые точки, в которые вы его не продали».

### **ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!**

Если предложение разделить на две части и для связи этих частей использовать выражение «Что вам осталось сделать...», то это позволит подчеркнуть значение первой части предложения и выделить вторую часть предложения. Обратите внимание на могущество выражения: «Что вам осталось сделать...», которое я использовал вместо частицы «но» в первом примере. Могущество этих слов заключается в том, что человек воспринимает неудачи как то, что осталось сделать.

*Пример.* «Вы активизировали три новые торговые точки и продали новый продукт в семь торговых точек, и что вам осталось сделать, так это забрать дальние долги и продать новый продукт в те три торговые точки, в которые вы его не продали». Тем самым я не перечеркнул ваш успех («вы активизировали три новые торговые точки и продали новый продукт в семь торговых точек») и дал вам понять, что осталось сделать: «забрать дальние долги и продать новый продукт в те три торговые точки, в которые вы его не продали».

Если после первой части предложения сделать паузу и добавить слова, которые относятся к личности: «молодец», «профессионал», «успешный», «специалист» и т. п., то это позволит усилить значение первой части предложения.

**4. Будьте внимательны и доброжелательны.** Нередко руководитель говорит правильные вещи, но делает это грубо и агрессивно. Подобная форма общения приводит к тому, что подчиненный хочет поскорее уйти от такого руководителя. В результате он выполняет поставленные задачи по собственному усмотрению.

### **ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!**

Следуйте принципу «1:10», который означает, что в работе с подчиненным в долгосрочном периоде похвалы должно быть в десять раз больше, чем критических замечаний.

Отсутствие взаимного доверия между руководителем и подчиненным создает страх перед наказанием, который преобладает над другими эмоциями. Атмосфера доверия требует признания подчиненного как личности, которая стремится к развитию и имеет право на ошибку.

#### **Памятка менеджеру о том, как эффективно провести обратную связь:**

1. Определите цель обратной связи.
2. Проводите специфичную обратную связь.
3. Подчеркивайте достижения подчиненного.
4. Акцентируйте его внимание на том, что осталось сделать.
5. Будьте внимательны и доброжелательны.

## **ГЛАВА №5: КАК ПОСТУПАТЬ С СОТРУДНИКОМ, КОТОРЫЙ НЕ ВЫПОЛНЯЕТ ПОСТАВЛЕННЫЕ ЗАДАЧИ?**

Этот вопрос может относиться к управлению или мотивации персонала. Хочу сразу пояснить, чем отличается управление персоналом от мотивации персонала. Управление — это задать четкое направление работы персонала, чтобы получить выгоду для себя. Мотивация — это создать выгоду для персонала. Задание будет выполнено гораздо эффективнее, если подчиненный увидит не только пользу для организации, но и выгоду для себя. Когда человек трудится без личностного интереса, он делает лишь столько, сколько надо (на «троечку»), чтобы формально удовлетворить требования руководителя. И если сотрудник не выполнил какое-то задание, то необходимо для себя уяснить: или вы не задали четкое направление, или не предоставили выгоду для персонала.

### **ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!**

Наиболее распространенные причины неисполнения поставленных руководителем задач:

- \*неконкретность формулировок целей и задач;
- \*непонимание поставленной задачи;
- \*нереальные сроки;
- \*плохой контроль за исполнением;
- \*неправильная манера общения руководителя с подчиненными.

Перед тем как наказать подчиненного за невыполненное задание, вам необходимо следующее.

**1. Узнать, была ли задача сформулирована конкретно** (см. «Как правильно поставить задачу подчиненному?»).

### **ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!**

Обычно выделяют две основные причины низкой исполнительности (если исключить намеренное

неисполнение). Первая причина заключается в том, что задача плохо сформулирована руководителем. Вторая – сотрудник находится в условиях, не позволяющих ему выполнить распоряжение.

**2. Определить понимание задачи подчиненным.** Часто подчинённый слушает начальника, но не слышит его, а «витают в облаках», его сознание заблокировано собственными мыслями. Отдавая устное распоряжение, всегда задавайте вопрос: «Вам все понятно?» В зависимости от ситуации и уровня подчиненного иногда просите его повторить, как он понял поставленную перед ним задачу. В этом случае вы сможете быть уверены, что человек вас правильно понял.

**Пример из личной практики.** Обычно в беседе с подчиненным обсуждается несколько задач, попутно могут быть рассмотрены текущие вопросы, не относящиеся к поставленным задачам. И чтобы подвести итог в конце беседы, я всегда задаю вопрос подчиненному: «Итак, ты понял, что необходимо сделать сегодня?» Здесь самое главное слушать.

После постановки задачи вам необходимо проверить, понял ли вас подчиненный. Вы это сделали?

**3. Определить мотивацию подчиненного.** Перед постановкой задачи вам необходимо было ответить на вопрос: «Почему сотрудник должен двигаться в том направлении, которое вы ему указали?» Если вы отвечаете, что он просто «должен», то вы не ответили на этот вопрос, поскольку «должен» относится к управлению персоналом.

### **ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!**

\*Что мотивирует, а что демотивирует персонал?

\*Мотивирует достижение, ответственность.

\*Демотивирует политика фирмы, стиль руководства.

Если вы употребляете в своей речи выражение «ты должен, то вы проявляете силу должностной власти, а это стиль руководства, который демотивирует персонал. Лидер в организации воздействует на персонал не должностной властью, а властью личности. Чем большему числу людей вы нравитесь, тем большее влияние вы на них оказываете. Люди слушают вас и с готовностью принимают ваши предложения и идеи, когда они вам доверяют. Добивайтесь сами успехов на своей работе и в личной жизни, поскольку многие люди с уважением относятся к преуспевающим людям (см. Как стать лидером в организации? Как завоевать авторитет?)»

Перед постановкой задачи вы определили, что получит сотрудник, если он достигнет поставленных задач? Что он получит лично для себя?

А он может получить:

\*Признание — это когда руководитель признает его специалистом в организации. Часто у руководителей есть свои любимчики, которых они ставят в пример другим и тем самым «убивают» стремления последних.

\*Развитие — это когда руководитель замечает его успешные шаги. Часто руководители скупаются на похвалу, аргументируя свое поведение фразой вроде «Чтобы не расслаблялся».

\*Материальное вознаграждение.

### **4. Выяснить, были ли установлены реальные сроки.**

#### **ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!**

Есть такая категория задач, которые не исполняются. Это задачи, которые в принципе не могут быть выполнены. Более того, эти задачи действуют на сотрудников крайне отрицательно. Люди начинают понимать, что задачи бывают абсурдные, начинают каждый раз задумываться, а стоит ли вообще стремиться выполнять поставленную задачу.

**Пример из личной практики.** Каждому торговому представителю была поставлена задача — к концу месяца у каждого из них должны работать 100 торговых точек. 80% торговых представителей не выполнил и задачу. И позже я понял, что для них эта задача была нереальна, поскольку у кого-то в прошлом месяце было 50 торговых точек, у кого-то 70, а у кого-то 30. Конечно, я не хотел смотреть на те показатели, которые были, я хотел получить то, что хотел. Я знал, что средний торговый представитель может обслужить около 100 торговых точек. Наказывать их в этом случае не было смысла, хотя были предусмотрены штрафы за невыполнение. Я понял, что здесь моя ошибка. Я решил установить для каждого торгового представителя реальные цели — увеличить клиентскую базу к концу месяца на 20 торговых точек, т. е. на 1 торговую точку в день. В следующем месяце количество торговых представителей, которые не выполнили своей задачи, было 20%, 80% из них справились с поставленной задачей. При таком подходе удалось за три месяца увеличить клиентскую базу с 600 торговых точек по торговому отделу до 1100.

А тем торговым представителям, которые не выполнили свои задачи, я предоставил право выбора



(см. ниже).

А вы уверены, что установили реальные сроки и реальные цели?

**5.Провести предварительный контроль.** Руководитель часто определяет неверный, бесполезный для контроля критерий выполнения задания и не определяет промежуточных этапов исполнения. Например, вы установили задачу торговому представителю на месяц — активизировать 100 торговых точек. Если выполнение задач вы будете контролировать в конце месяца, то скорее всего это задание не будет выполнено. Руководитель, как правило, слышит от подчиненного: «К концу месяца обязательно сделаю», а в конце месяца не выполняет поставленной задачи.

Руководители часто спрашивают: «Как сделать так, чтобы подчиненные выполняли поставленные задачи, но при минимальном контроле с нашей стороны?» Мой ответ прост: «Только с помощью регулярного контроля вы сможете добиться выполнения поставленных задач».

### **ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!**

**\*Как проводить регулярный контроль?**

**\*При постановке задачи на месяц контролируйте предварительные результаты минимум один раз в неделю.**

**\*При постановке задачи на неделю контролируйте предварительные результаты минимум два раза в неделю.**

**\*При постановке задачи на день контролируйте выполнение в конце дня.**

А вы проводили предварительный контроль выполнения задач?

**6.Предоставить сотруднику право выбора.** При проведении обратной связи в случае невыполнения поставленных задач всегда предоставляйте право выбора. Что это значит? Замените формулировку «вы должны» на формулировку «у вас есть выбор».

Найдите различия в проведении обратной связи:

«Мы платим вам деньги, платим регулярно. У вас есть обязательства перед этой организацией, и значит, вы должны их выполнять. Если вы не выполняете своих обязательств, то мы вас уволим». Ваши ощущения после такой обратной связи? Остановитесь и зафиксируйте их.

«Сказать вам, что вы должны выполнять поставленные задачи, скорее всего, неправильно, поскольку каждый человек в какой-то степени свободен. Вы имеете полное право уйти из этой организации и найти для себя более подходящее место. Я хочу предоставить вам право выбора: либо остаться в этой организации, добиться значительных результатов в своей работе и поднять свой финансовый уровень, либо уйти. Чтобы остаться в этой организации и получить то, что я вам обещал, у вас есть один путь — выполнение поставленных задач. Только такой результат принесет вам профессиональный и финансовый успех. Помните, у вас всегда есть право выбора. Определитесь сами. Критерием работы в этой организации является результат. Работать у нас трудно, скажу больше, будет еще труднее. Сейчас я не тороплю вас с ответом, ответ дадите завтра утром. Если ваш выбор будет в пользу нашей организации, то сообщите мне, как я смогу вам помочь в достижении поставленных перед вами задач».

Как вы будете чувствовать себя после такой обратной связи? Остановитесь и зафиксируйте свои ощущения. На чем сконцентрировано внимание в этом случае?

**Вывод.** У вас есть право выбора действовать по первому или второму варианту. Первый вариант приведет вас к менеджеру, который создает должностную власть, второй вариант приведет вас к менеджеру, который создает власть личности — лидерство. Лидерство — это не должность, лидерство — это влияние на других людей (см. «Как стать лидером в организации? Как завоевать авторитет?»). Выбирайте путь сами.

**Памятка менеджеру о том, как поступать с сотрудником, который не выполняет поставленные задачи:**

**1.Проанализируйте, действительно ли задача была поставлена конкретно.**

**2.Проверьте понимание подчиненным поставленной ему задачи.**

**3.Подумайте, ответили ли вы на вопрос: «Что получит подчиненный после выполнения задачи?»**

**4.Удостоверьтесь, что был и установлены реальные сроки и поставлены реальные задачи.**

**5.Проводите регулярный контроль.**

**6.Предоставляйте право выбора.**

## **ГЛАВА №6: КАК ПРЕДОТВРАТИТЬ ВОРОВСТВО СРЕДИ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ?**

Чтобы предотвратить воровство среди персонала, необходимо действительно его предотвратить, а не придумывать схемы, как вернуть деньги. Следуйте милицейскому принципу: «Предотвратите

убийство, а не расследуйте его». И так...

## **1.ОПРЕДЕЛИТЕ ПРОЖИТОЧНЫЙ МИНИМУМ КАНДИДАТА**

Каждый человек имеет свою прожиточную зону комфорта (питание, одежда, отдых, семья и т. д.). То есть каждому человеку необходима определенная сумма денег для того, чтобы жить комфортно, и у каждого человека эта сумма разная. Чтобы определить эту прожиточную зону комфорта, на собеседовании задайте вопрос кандидату; «При какой сумме заработной платы вы примете решение уйти с этой работы даже в том случае, если она вам нравится?»

Часто люди не могут прямо ответить на этот вопрос. Если вы заметили смятение в ответе, задайте следующий вопрос: «Работа вам нравится, и вы получаете уже третий месяц 10 у. е. Будете ли вы работать?» Часто кандидаты отвечают: «Конечно, нет!» И тут вы можете повторить вопрос: «При какой сумме заработной платы вы примете решение уйти с этой работы?» Часто после этого следует правдивый ответ.

### **Зачем это нужно?**

**1.**Вы узнаете минимальный уровень запроса кандидата и сравните его со своим минимальным уровнем оплаты. Никогда не сравнивайте его минимальный уровень с вашей средней заработной платой, всегда сравнивайте с минимальной заработной платой.

**2.**Если торговый представитель работает 2-3 месяца и получает заработную плату ниже минимального уровня, то задайте себе вопрос: «Где он берет деньги на свою зону комфорта?»

Легко ли вам отказаться от комфорта? Привыкнуть к уровню жизни ниже прежнего очень сложно, и мы в этот период начинаем жить в долг, т. е. одалживаем ту сумму денег, которой нам не хватает до своего прежнего уровня.

## **2.УЗНАЙТЕ ЖИЗНЬ КАНДИДАТА**

Каждый человек живет не один, и в этой жизни мы помогаем кому-то или нам помогают. Узнайте у кандидата, есть ли у него семья (в семью входит не только жена, муж, дети, но и родители, братья, сестры) и кто работает в семье.

Люди в возрасте до 25 лет часто живут за счет родителей. Узнайте, где работают родители, это поможет вам определить, за счет чего живет кандидат.

Такие молодые кандидаты, как правило, еще не понимают стоимости денег, и они привыкли больше брать, чем давать. Поэтому на практике в числе воров часто можно встретить людей в возрасте до 25 лет.

Люди старше 25 лет уже живут независимо от родителей, однако у них появляется своя семья, которую необходимо кормить. Узнайте, кто из членов семьи кандидата работает и какой средний доход семьи.

**!!! Узнать жизнь кандидата можно на собеседовании только в том случае, если вы завоевали его доверие.**

## **3.КОНТРОЛИРУЙТЕ РАБОТУ ПЕРСОНАЛА ЕЖЕДНЕВНО!**

Деньги любят контроль. Воровство на предприятии это грубая ошибка менеджмента. Там, где есть воровство, нет менеджмента. Знайте, что вор не берет сразу крупную сумму, он ворует маленькие суммы, и если он не увидит контроля или наказания, то это входит у него в привычку.

У меня часто спрашивают: «Какие у людей мотивы воровства?» Мой ответ: «Платить за свой комфорт, платить за свою жизнь».

### **Приведу некоторые аспекты контроля:**

**1.**Все накладные по расчету с клиентом должны храниться на предприятии, а не у торгового представителя. Это даст вам возможность контролировать расчеты с заказчиками.

**2.**Выдавайте накладные под подпись рано утром и забирайте вечером при возвращении торгового представителя из района. Сверяйте сумму оплаты с суммой, указанной в накладной. При расхождении суммы сразу звоните заказчику. Лучше будет, если позвонит представитель из службы экономической безопасности вашего предприятия и попросит заказчика свериться по общей сумме задолженности. Это дисциплинирует заказчика, и заказчик понимает, что на вашем предприятии контролируют деньги.

**3.**Работайте с торговым представителем на районе (см. «Как работать супервайзеру на маршруте с торговым представителем?») минимум 2 раза в месяц, и вы увидите, как он работает с торговой

точной по возврату дебиторской задолженности.

**4. Выгоните воров!** Многие менеджеры говорят мне, что пускай вор отработывает деньги. На самом деле тем самым вы создаете почву для дальнейшего воровства со стороны других торговых представителей. Люди всегда задают себе вопрос: «Хорошо, вор украл деньги, но почему он работает? И что произойдет, если я возьму деньги?»

**5. Станьте «антивирусом» на вашем предприятии.** Работу торговых представителей я сравниваю с заражением вирусом. И поскольку есть вирус (воровство) на вашем предприятии, и вы его не устранили, то вскоре организация заболеет и через некоторое время, возможно, умрет. Поэтому создавайте антивирусную программу (схема контроля), которая способна определить вирус и быстро его удалить.

#### **Памятка супервайзеру по предотвращению воровства на предприятии**

1. Определите прожиточный минимум кандидата.
2. Узнайте жизнь кандидата.
3. Контролируйте работу персонала ежедневно.
4. Выгоните воров.
5. Станьте «антивирусом» на своем предприятии

## **ГЛАВА №7: КАК ПРЕОДОЛЕТЬ СОПРОТИВЛЕНИЕ ТОРГОВОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЯ МАРШРУТИЗАЦИИ?**

Он всегда говорит, что сегодня пообещал некоторым заказчикам, что будет у них, чтобы взять заказ и забрать деньги. И так каждый раз.

### **1. ОПРЕДЕЛИТЕ ДЛЯ СЕБЯ, ЗАЧЕМ ВАМ НУЖНА МАРШРУТИЗАЦИЯ**

Если вы считаете, что это помогает экономить время, бензин, то вы правы. Но основная роль маршрутизации — «посадить» заказчика на систему. При правильном использовании маршрутизации вы сможете преодолеть сопротивление заказчиков и сделать их приверженцами вашей компании.

#### **ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!**

**Все успешные продажи осуществляются после 10-го контакта с покупателем. Маршрутизация позволяет вам постоянно контактировать с покупателем.**

### **2. ДОВЕДИТЕ ПОНЯТИЕ МАРШРУТИЗАЦИИ ДО ВАШИХ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ**

Большинство людей склонны следовать маршрутизации, если поймут ее истинное предназначение. Если мы не понимаем значение чего-либо, мы склонны это не выполнять.

#### **ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!**

**Самое большое влияние на убеждения человека имеют метафоры, примеры из личной практики.**

При обучении торговых представителей я часто привожу в качестве примера свой личный опыт продаж и личный опыт работы торговым представителем.

К одному заказчику я ходил четыре месяца, чтобы склонить его к сотрудничеству. Я появлялся у этого заказчика по четвергам после 14.00. Этот заказчик был для меня стратегически важным. В первый визит мне не удалось заключить сотрудничество, но я запомнил слова менеджера по закупкам: «Спасибо за сотрудничество, но у нас есть постоянные поставщики, и мы ими очень довольны». После первой встречи я оставил за собой право посетить этого заказчика в следующий раз: «Хорошо, можно я зайду в следующий раз и, возможно, я смогу предложить вам то, что не смогут предложить ваши поставщики?» Как правило, если вы искренне просите людей о чем-то, они соглашаются. К этому заказчику я пришел в следующий четверг, и сообщил: «Очень рад вас видеть снова. В прошлый раз я вам обещал предложить то, что не могут предложить ваши поставщики. У меня есть некоторые предложения, но можно я вам задам еще несколько вопросов...» Я получал ответы на свои вопросы и понимал, что заказчик еще не готов принять мое предложение. Я снова оставлял за собой право зайти в следующий раз... и появлялся у него по четвергам в одно и то же время. И вот четыре месяца спустя (после 16 визитов!) заказчик сказал мне: «Хорошо, ты уже стал как родной, давай сотрудничать».

### 3. ПРИСТУПАЙТЕ К КОНТРОЛЮ

После того как вы определили значение маршрутизации для торговых представителей, начинайте контролировать следование маршрутизации. Хотя люди и понимают значение маршрутизации, но построение маршрутизации требует физических усилий и психологической выдержки. Если вы хотите построить систему продаж, посещать заказчиков по определенным дням, то вам понадобится в лучшем случае полгода.

#### **ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!**

Психологами установлено: чтобы привить человеку какую-либо привычку, необходим 21 день ее постоянного контроля.

Торговый представитель вырабатывает привычку у заказчика. Поскольку торговый представитель посещает торговую точку один раз в неделю или два раза в неделю (скоропортящиеся продукты), то необходима 21 неделя, т. е. полгода.

### 4. ВВЕДИТЕ МАРШРУТИЗАЦИЮ В СИСТЕМУ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

Лучшим контролем человеческого поведения выступает оплата за труд. В своей практике я использую систему заработной платы, где учитывается работа по маршруту. Критерием работы по маршруту выступает количество *заказов по маршруту*. Обратите внимание: не визиты по маршруту, а заказы по маршруту.

#### **ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!**

Если вы только начинаете строить маршрутизацию и приучать своих торговых представителей к маршрутизации, на этом этапе доля оплаты за эту работу должна составлять не менее 30 %.

### 5. СТАВЬТЕ ЗАДАЧИ ТОРГОВОМУ ПРЕДСТАВИТЕЛЮ ПО КОЛИЧЕСТВУ ЗАКАЗОВ ПО МАРШРУТУ

Даже если вы введете следование маршрутизации в заработную плату, люди все равно не будут с полной ответственностью относиться к этой работе (см. пункт 2). Психологическим инструментом в работе руководителя является постановка задач на каждый день (см. разд. «Как правильно поставить задачу подчиненному?») со своевременным контролем.

#### **ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!**

Основной задачей руководителя является выработка привычки (соответствующего поведения) у своих подчиненных. Если ваши подчиненные работают так, как вы хотите, значит, они у вас выработали привычку.

Если вы являетесь лидером в своей организации, то вам предстоит вырабатывать привычку у своих подчиненных, а это можно сделать только с помощью ежедневной постановки задач и регулярного контроля.

### 6. БУДЬТЕ УВЕРЕННЫ И НАСТОЙЧИВЫ

Ошибка многих менеджеров заключается в том, что они боятся потерять объемы продаж, поскольку многие торговые точки не захотят работать по определенным дням. Да, в первые месяцы произойдет падение продаж в среднем на 20-30 %, но при сохранении следования маршрутизации объемы продаж через 1-2 месяца вырастут, и, кроме этого, вы сможете уменьшить дебиторскую задолженность.

#### **ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!**

Готов вас уверить, что с помощью маршрутизации вы сможете управлять продажами и управлять дебиторской задолженностью. Главное для руководителя в момент построения маршрутизации — быть настойчивым и дать понять подчиненным, что вы делаете все правильно и эти действия принесут положительные результаты.

**Памятка менеджеру о том, как преодолеть сопротивление торгового представителя маршрутизации:**

1. Определите для себя, зачем вам нужна маршрутизация.
2. Доведите понятие маршрутизации до ваших торговых представителей.
3. Приступайте к контролю.
4. Введите маршрутизацию в систему заработной платы.
5. Ставьте задачи и контролируйте результат по количеству заказов по маршруту.
6. Будьте уверены и настойчивы.



## ГЛАВА №8: КАК РАБОТАТЬ СУПЕРВАЙЗЕРУ НА МАРШРУТЕ С ТОРГОВЫМ ПРЕДСТАВИТЕЛЕМ?

### 1.ОПРЕДЕЛИТЕ КОНКРЕТНУЮ ЦЕЛЬ ПОЕЗДКИ НА РАЙОН

Обычно на вопрос: «Зачем вам нужны поездки на район вместе с торговым представителем?» супервайзер отвечает: «Увидеть, как он работает, и помочь в работе с трудными заказчиками». Тогда я задаю другой вопрос: «А что конкретно вы хотите увидеть в его работе?» Менее опытные супервайзеры отвечают: «Пока еще не знаю, но посмотрю, как он работает с заказчиками». Более опытные отвечают: «Проверить следование 10 этапам торгового представителя». На самом деле это не цель поездки на район, это контроль действия торгового представителя. Цель поездки на район с торговым представителем — это контроль выполнения задач, которые ему ставят на день (см. «Как правильно поставить задачу подчиненному?»), а не то, как он работает. Контролируйте и направляйте торгового представителя на результат, которым будет:

\*количество заказов (а не визитов);

\*возврат дебиторской задолженности — возврат четко определенной суммы с каждой торговой точки;

\*активная продажа брендовых позиций (торговый представитель делает заказ, а не берет его у заведующего магазином);

\*открытие новых торговых точек.

### 2.ПЕРЕД ВЫЕЗДОМ НА РАЙОН С ТОРГОВЫМ ПРЕДСТАВИТЕЛЕМ СООБЩИТЕ ЕМУ ЦЕЛЬ ВАШЕЙ ПОЕЗДКИ

Часто супервайзер пытается завуалировать свою поездку на район. Это неправильно. Смело сообщайте цель поездки, это будет направлять действия торгового представителя в нужном русле. Сразу предупредите его, что вы будете выступать в роли наблюдателя, все переговоры с заказчиками будет вести он.

**Пример из личной практики.** Торговый представитель, узнав, что я еду с ним на район, решил воспользоваться этим и в свой день включил «трудных» заказчиков, которые отказывались от сотрудничества. Я постоянно спрашивал его, когда он начнет с ними работать, и в ответ всегда слышал, что заказчику неинтересно с нами работать. В качестве оправдания он приводил бесконечное количество «аргументов» в свою пользу. Когда я узнал, что он решил посетить со мной этих заказчиков, то я решил, что продемонстрирую весь свой профессионализм и покажу, как надо работать. Вам интересно, чем это закончилось? А закончилось это полным провалом, поскольку в первые минуты переговоров я понял, что мне придется «сражаться» и с заказчиком, и с торговым представителем, который уже давно был на стороне заказчика.

Ваша роль не в том, чтобы показать, насколько вы профессиональный продавец, а в том, чтобы помочь торговому представителю осознать свой успех или поражение на районе, т. е. выступать в роли коучера (от англ. *coach* — инструктор, тренер).

### 3.СТАНЬТЕ КОУЧЕРОМ ДЛЯ ТОРГОВОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЯ НА РАЙОНЕ

Коучер общается только с помощью вопросов. Перед каждой торговой точкой супервайзер (СВ) задает вопросы торговому представителю (ТП).

**СВ:** Цель визита в торговую точку?

**ТП:** Как всегда — сделать заказ и забрать деньги.

**СВ:** Какую конкретную сумму необходимо забрать?

**ТП:** 1491 у. д. (условных денег) 98 коп.

**СВ:** По каким позициям необходимо сделать заказ?

**ТП:** По тем позициям, по которым у нас стоят задачи: 5 топовых позиций по «Х» и 7 топовых позиций по «У».

**СВ:** Итак, как ты можешь сформулировать цель визита?

**ТП:** Цель визита: забрать сумму в 1491 у. д. 98 коп., проконтролировать наличие и, в случае необходимости, продать 5 топовых позиций по «Х» и 7 топовых позиций по «У».

**СВ:** Какие могут возникнуть трудности в достижении этих целей и как ты собираешься их преодолеть?

Здесь очень важно выслушать ТП и по возможности дать несколько рекомендаций.

В торговой точке СВ наблюдает за поведением и слушает ТП. Супервайзер не должен вмешиваться в общение, даже если видит непрофессиональные действия ТП.

После ухода из торговой точки СВ снова задает вопросы:

**СВ:** Итак, вспомним, какая у нас была цель?

**ТП:** Цель визита: забрать сумму в 1491 у. д. 98 коп., проконтролировать наличие и, в случае необходимости, продать 5 топовых позиций по «Х» и 7 топовых позиций по «У».

**СВ:** Что мы достигли?

**ТП:** Мы забрали 600 у. д. и не сделали заказ.

**СВ:** Что помешало тебе достичь цели?

И опять внимательно слушайте. Люди склонны замечать свои ошибки. Позже вы можете высказать свои наблюдения и рекомендации, после того как зададите вопрос: «Что ты о следующий раз сделаешь по-другому, чтобы достичь поставленной цели? Какой урок ты получил для себя в этой торговой точке?»

#### **4.ПРОВЕДИТЕ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ**

**В конце рабочего дня задайте два вопроса:**

1.«Итак, мы можем смело подвести итоги работы по району. Каких успехов ты сегодня добился и над чем тебе еще следует поработать?» Слушайте, слушайте, слушайте... Это очень важная информация для руководителя, поскольку подчиненный говорит о том, как он собирается улучшить свою работу. Запишите эту информацию и отправляйтесь на район с этим же торговым представителем через 1 -2 недели, чтобы узнать, как изменилось его поведение.

2.«В чем я был тебе сегодня полезным?» Ответ на этот вопрос — понимание торговым представителем вашей роли во время работы на районе.

!!!Супервайзеру необходимо отработать полный день (от первой точки до последней) с каждым торговым представителем в такой схеме минимум два раза в месяц.

#### **5.ОРИЕНТИРУЙТЕ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ТОЛЬКО НА РЕЗУЛЬТАТ**

По крайней мере в бизнесе ценится результат. Помочь вам в этом сможет только целенаправленная работа на районе с торговым представителем.

**Памятка менеджеру о том, как работать на маршруте с торговым представителем:**

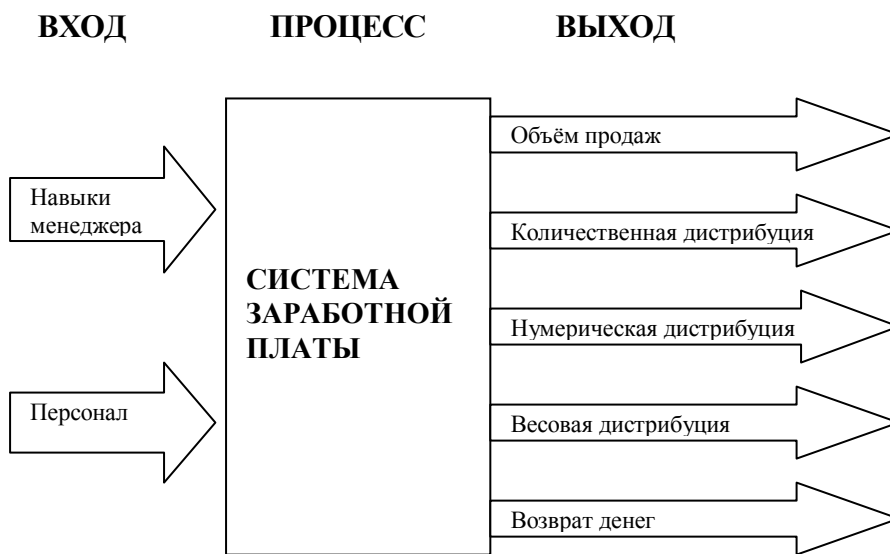
- 1.Определите конкретную цель поездки на район.
- 2.Сообщите цель поездки торговому представителю.
- 3.Станьте коучером для торгового представителя на районе.
- 4.Проведите обратную связь.
- 5.Ориентируйте торговых представителей только на результат.

### **ГЛАВА 9: КАК РАЗРАБОТАТЬ СИСТЕМУ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ДЛЯ ТОРГОВОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЯ?**

Разрабатывая систему заработной платы, необходимо прежде осознать, что заработная плата — это не мотивация, а управление деятельностью персонала и, следовательно, вы разрабатываете систему заработной платы не для персонала, а для того, чтобы достичь поставленных целей с помощью персонала.

#### **1.ОПРЕДЕЛИТЕ ЦЕЛИ**

Чего вы хотите достичь? Если вы не знаете, куда вы идёте, то вы никогда не попадёте туда, куда хотите, и тем более не сможете направить персонал в том направлении, куда вы хотите идти.



Система заработной платы разрабатывается под четко определенную цель. И так, на входе у вас есть персонал, например торговые представители, и они осуществляют некоторую деятельность (процесс), которая дает вам результат (выход) — объем продаж, нумерическую дистрибуцию (количество торговых точек), качественную дистрибуцию (присутствие продукта в торговых точках), весовую дистрибуцию (работа с VIP-розницей).

Когда вы ставите перед собой цель — увеличить объем продаж или увеличить нумерическую дистрибуцию, то вам необходимо изменить процесс — разработать систему управления персоналом, чтобы направить персонал в определенном направлении. Система заработной платы — система управления процессом. И так, если вы меняете цель, значит, вам необходимо подкорректировать процесс, а, следовательно, и заработную плату.

## 2.ОПРЕДЕЛИТЕ МИНИМАЛЬНУЮ СУММУ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

Как мы уже говорили, каждый человек имеет свою прожиточную зону комфорта. Чтобы определить эту зону, вам необходимо подсчитать минимальную сумму, которая необходима каждому человеку. Сюда входит:

\*Аренда жилплощади. Как правило, многие люди снимают жилье.

\*Проезд. Каждый человек тратит определенную сумму денег, чтобы добраться на работу и вернуться домой.

\*Питание и одежда.

Подсчитайте, какой минимум должен получать человек, живущий в вашем регионе, и платите ему этот минимум. Если вы не будете платить минимум, то скорее всего вы столкнетесь с большой текучестью кадров или воровством.

## 3.ОПРЕДЕЛИТЕ РЫНОЧНУЮ СТОИМОСТЬ ОПЛАТЫ ТОРГОВОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЯ

Как вы думаете, почему ведущие компании платят достойную заработную плату своим сотрудникам? Ответ прост - они хотят удержать ведущих специалистов. Если им платите достойную заработную плату своим сотрудникам, то вы сможете окружить себя специалистами, если нет, то вскоре тех, кого вы обучили, уйдут из вашей организации.

## 4.УСТАНОВИТЕ КРИТЕРИИ

И так, вы знаете свои цели и знаете, сколько минимально и сколько в среднем необходимо платить вашему персоналу. Тогда можно приступать к разработке системы заработной платы. Начнем с целей.

Например, вы решили выполнить объем продаж в 2.000.000 у. е. и у вас есть определенные пути, как это сделать, — увеличить нумерическую дистрибуцию до 1000 торговых точек, увеличить качественную дистрибуцию (качество продажи брендовых позиций) до 500 торговых точек.

Теперь необходимо установить критерии работы для каждого торгового представителя, т. е. установить план по объему продаж, план по количеству торговых точек (т. т.), план по качеству т. т. (качественная продажа в т. т.).

<b>ФИО ТП</b>	<b>Объем продаж</b>	<b>Нумерическая дистрибуция</b>	<b>Качественная дистрибуция</b>
Иванов	100.000 у. е.	100т. т.	70т. т.
Петров	150.000 у. е.	120т. т.	80т. т.

Установите плату за выполнение каждого плана и платите за выполнение установленных планов.

Например, вы решили, что за выполнение плана вы будете платить:

Объем продаж – 150 у. е.

Нумерическая дистрибуция – 100 у. е.

Качественная дистрибуция – 100 у. е.

### **ПОМНИТЕ!!!**

При выполнении всех планов торговый представитель должен получить заработную плату, равную рыночной стоимости (см. пункт 3), При невыполнении всех планов он должен получить минимальную заработную плату (см. пункт 2). И после этого необходимо провести с ним обратную связь

Если торговый представитель в течение 2-3 месяцев не выполняет ни одного плана, то вам следует уволить его.

## **5. ДОВЕДИТЕ ЗАРАБОТНУЮ ПЛАТУ ДО ПЕРСОНАЛА**

Заработная плата должна быть понятной для каждого сотрудника. Я часто задаю вопрос торговым представителям из разных организаций: «По каким критериям начисляют вам заработную плату?» И часто слышу: «Я даже не знаю, обычно босс высчитывает процент, и он колеблется от того, по какой цене был продан товар».

Каждый сотрудник должен понимать, как он может заработать деньги в вашей организации. Если он этого не знает, то вы не сможете выполнить поставленные задачи, поскольку система заработной платы - процесс, с помощью которого вы достигаете своих целей.

**Пример из личной практики.** Работая в должности регионального менеджера, я должен был довести систему заработной платы до своих подчиненных. Я трижды собирал собрания и объяснял критерии заработной платы. Я был уверен, что все мои подчиненные знают систему заработной платы. Но я ошибался. Когда босс приехал в мой регион, он в первую очередь спросил у сотрудников, как они понимают систему заработной платы. Он собрал собрание и попросил каждого сотрудника в письменной форме представить критерии заработной платы, т. е. он устроил экзамен. В результате оказалось, что 40% сотрудников не понимают, по каким критериям начисляют заработную плату. Это был хороший урок, который научил меня следующему: доведи и проверь.

Проверяйте понимание сотрудниками системы заработной платы ежемесячно. В своей практике я предлагаю сотрудникам начислять себе заработную плату по установленным заранее критериям. Мне остается только проверить, правильно ли они это сделали.

## **ГЛАВА №10: КАК МОТИВИРОВАТЬ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ УВЕЛИЧИТЬ КОЛИЧЕСТВО ТОРГОВЫХ ТОЧЕК?**

Одна из дистрибьюторских компаний поставила перед собой цель — увеличить количество торговых точек до 1000. На тот момент активно работали 600 торговых точек и их обслуживали 10 торговых представителей. У каждого торгового представителя был свой показатель по торговым точкам. Кто-то из них работал с 90 торговыми точками, а кто-то с 30.

Было известно, что каждый торговый представитель при правильной схеме работы может работать минимум со 100 торговыми точками. И организация поставила перед собой цель: каждый торговый представитель должен работать со 100 торговыми точками. Были установлены критерии, по которым определялось, что торговая точка «сработала», — общая сумма оборота по торговой точке к концу месяца должна составлять минимум 1000 у. е.

Перед каждым торговым представителем поставили цель - 100 торговых точек. При достижении цели выплачивался бонус — 300 у. е., а при невыполнении устанавливался штраф — 200 у. е. С точки зрения «кнута» и «пряника» все было сделано правильно, хотя не было создано зоны «как бы не попасть». А вот с точки зрения практики по итогам первого месяца только 2 торговых представителя из 10 получили бонус, а 8 были оштрафованы. Через месяц ситуация кардинально не изменилась — 3 торговых представителя получили бонус, остальные были оштрафованы. На третий месяц количество торговых

представителей, получивших бонус, не увеличилось.

Руководство утвердилось в том, что те, кто работает не в полную силу, должны получать меньше: «Почему Иванову, который работает с 60 торговыми точками, мы должны платить так же, как Петрову, который работает со 100 торговыми точками?» Можно попятить и принять политику руководства, только вот цели они так и не достигли. Можно винить торговых представителей, только это не поможет достичь поставленной цели.

В другой дистрибьюторами компании с этой задачей справились на 90 %. Как они это сделали?

Каждого торгового представителя они сравнили со спортсменом, который имеет определенную физическую подготовку. Те торговые представители, которые работали с 90 торговыми точками, были способны поднимать штангу в 90кг, а те, которые работали с 30, — только в 30кг.

Да, каждый может поднять штангу в 100кг, но для этого необходима поэтапная нагрузка. Торговому представителю, который поднимает штангу в 30кг, так же тяжело добавить лишние 10кг, как и торговому представителю, который поднимает штангу в 90кг. И если торговому представителю, который поднимает 30кг, сразу установить вес в 100кг, он его не поднимет, а если и поднимет, то надорвется.

Как они разработали систему заработной платы?

Они составили таблицу, из которой было видно различную «физическую» подготовку торговых представителей.

Торговый представитель	Количество т. т. на данный
Иванов	90
Петров	30
Сидоров	60

Далее каждому торговому представителю установили равномерную нагрузку (см. 3-ю и 4-ю колонки), но при этом была поставлена цель, к которой должен стремиться каждый, — 100т. т. (см. 5-ю колонку).

Для каждой колонки был разработан бонус.

Торговый представитель	Кол-во т. т. на данный момент	Бонус 1 100 у. е.	Бонус 2 200 у. е.	Бонус 3 300 у. е.
Иванов	80	90	—	100
Петров	30	10	50	100
Сидоров	60	70	80	100

Каждый торговый представитель имеет возможность получить бонус в 300 у. е., но только при условии достижения цели — 100 т. т.

Торговый представитель Иванов мог получить бонус 1 или бонус 3. Петров и Сидоров мог получить бонус 1,2,3 при выполнении соответствующих планов.

**Три важных момента, которые помогли направить всех торговых представителей на достижение цели, — 100 т. т.**

1. Промежуточные планы действовали только 1 месяц. В следующем месяце у Иванова не будет промежуточных планов. У Петрова планы увеличились на 10 т. т., т. е., чтобы получить бонус 1, ему необходимо достичь показателя в 50 т. т. Такой же подход и к Сидорову — он мог получить бонус 1 (90 т. т.) или бонус 3 — 100 т. т.

2. Данная система заработной платы действовала 3 месяца. После трех месяцев сохранялся только один бонус — 300 у. е.

3. Тем торговым представителям, которые не улучшили свои показатели за 3 месяца, грозило увольнение.

Данная схема заработной платы помогла направить 90 % торговых представителей на достижение цели — 100 т. т.

#### **Памятка менеджеру о том, как разработать систему заработной платы**

1. Определите цели. Чего вы хотите достичь?
2. Определите минимальную сумму заработной платы.
3. Определите рыночную стоимость оплаты.
4. Установите критерии системы заработной платы.

5. Доведите заработную плату до персонала.

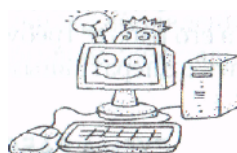
## ГЛАВА №11: КАК УЗНАТЬ, СМОЖЕТ ЛИ КАНДИДАТ НА ДОЛЖНОСТЬ ТОРГОВОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЯ РАБОТАТЬ В СИСТЕМЕ - ВЫПОЛНЯТЬ ПОСТАВЛЕННЫЕ ЗАДАЧИ И СВОЕВРЕМЕННО ЗАБИРАТЬ ДЕНЬГИ?

В процессе собеседования необходимо выяснить основные паттерны (от англ. pattern — образец, модель) человека: как человек предпочитает поступать в той или иной ситуации, на что он ставит акцент в своем поведении. Рассмотрим основные паттерны, относящиеся к должности торгового представителя.

### ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА



Люди



Вещи

Люди, которые сосредоточены на вещах, меньше осознают потребности людей и могут даже неудобно себя чувствовать во время разговора, особенно в ситуациях недовольства заказчика. Они проявляют больше интереса к конечному результату — продать, чем к реагированию на состояние заказчика. Такие люди очень хороши в возврате дальних долгов. Они меньше всего поддаются манипуляции со стороны других людей, которые пытаются сыграть на их чувствах. Те, кто сосредоточен на людях, лучше подходят для контактов с клиентами, так как они более чувствительны и восприимчивы к потребностям клиентов. У торговых представителей с таким паттерном обычно большое количество торговых точек, но дебиторская задолженность также самая высокая.

#### Как узнать этот паттерн?

Задайте кандидату на должность торгового представителя вопрос: «Что вам больше всего нравилось в вашей прежней работе?»

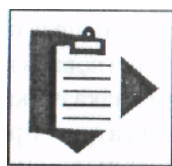
Те, кто сосредоточен на людях, обычно отвечают: «Больше всего мне нравилось общение с людьми, работа с клиентами, разрешение конфликтных ситуаций». В общении с людьми они рассказывают о том, с кем они были и кто что сказал.

Те, кто больше ориентирован на вещи, отвечают: «Больше всего мне нравилась продажа, достижение поставленных целей, когда ты видишь конечный результат». В разговоре с другими людьми они рассказывают о материалах, инструментах, технологии, машинах и т. д.

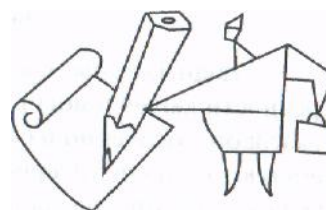
#### С каким паттерном нужен торговый представитель?

Он должен быть ориентирован и на вещи, и на людей, так как в его работе требуется подключать новые торговые точки и работать с оперативными и дальними долгами.

#### СХЕМА РАБОТЫ



Процесс



Выбор



Некоторые предпочитают следовать хорошо написанной методике и создают собственную, если ее нет. Такие люди очень хорошо подходят для работы в тех организациях, где есть конкретно сформулированные должностные инструкции. Но такие люди не очень подходят для работы там, где нет четких инструкций и где от них требуют результат, а не следование должностным инструкциям (этапы визита, схема работы с торговой точкой, схема работы с документацией и др.). Для этого нужен человек выбора.

Людам выбора нравится разнообразие. Они прекрасно подходит для «мозговых штурмов» и придумывания самых разных идей, но им не нравятся ограничения жестких методик. Еще им нравится, как можно дольше оставлять себе выбор, так что они обычно откладывают решение со дня на день.

### Как узнать этот паттерн?

Если вы зададите вопрос: «Почему вы решили работать торговым представителем?», то человек выбора опишет вам причины своего выбора. Например, «есть возможность карьерного роста» или «есть возможность заработать, так как результат зависит от твоей работы».

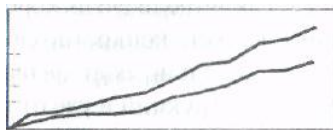
Процессуальные люди расскажут вам, как они приняли решение поработать в этой должности. Например, «я увидел объявление в газете» или «мой знакомый сейчас работает торговым представителем». И опишут весь процесс своего выбора.

### С каким паттерном нужен торговый представитель?

Процессуальные люди идеальны для работы в организациях с жесткими правилами и методами работы. Люди выбора идеально подходят для работы в организациях, где им дают свободу выбора и фантазии.

### ИСТОЧНИК ОЦЕНКИ ТРУДА

Люди с внутренними стандартами инстинктивно знают, хорошо ли они выполнили работу. Людям с внешними стандартами нужно, чтобы им об этом кто-то сказал.



Внешние стандарты



Внутренние стандарты

### С каким паттерном нужен торговый представитель?

Люди с внешними стандартами подходят для тех организаций, где установлены четкие критерии работы персонала и где есть руководящая структура, которая дает им обратную связь по стандартам их работы.

Люди с внутренними стандартами подходят для тех организаций, которые находятся на стадии становления, где нет ни критериев работы, ни обратной связи со стороны менеджмента.

Вот почему супервайзерам — выходцам из рядов торговых представителей трудно работать в первое время в этой должности: они перестраиваются с внешних стандартов на внутренние, поскольку в их работе необходимо принимать решение. Люди с внутренними стандартами знают, хорошее или плохое решение они приняли.

**Памятка менеджеру о том, как узнать, сможет ли кандидат на должность торгового представителя работать в системе:**

1. Определите психологический портрет вашей фирмы: организация труда, схема работы, источник оценки персонала.

2. Определите психологический портрет кандидата, идеально подходящего для вашей фирмы.

3. Помните, что при изменении структуры (схемы работы) фирмы меняется ее психологический портрет. Следовательно, необходимо регулярно проводить оценку, совпадает ли психологический портрет кандидата с психологическим портретом организации.

## ГЛАВА №12: КАК ПРЕОДОЛЕТЬ НЕГАТИВНОЕ ОТНОШЕНИЕ СОТРУДНИКА К КОМПАНИИ?

### 1. НАЙДИТЕ ПОЛЕЗНУЮ ИНФОРМАЦИЮ В ЕГО КРИТИКЕ

Такой сотрудник привносит негативный оттенок в психологический климат всей команды. Но только в том случае, если вы не знаете, как использовать эту информацию. Этот сотрудник не плохой, он просто отличается от других тем, что является критиком, который замечает проблемы в работе самой организации.

Самое интересное заключается в том, что эти сотрудники хорошо выполняют свои обязательства. Они постоянно акцентируют внимание руководства на тех проблемах, которые мешают им работать. И если вы эту информацию игнорируете, то вы не замечаете проблемы, которые действительно необходимо устранить.

Эти сотрудники постоянно напоминают о проблеме, пока она не решится, но если найдется более проблемная ситуация, они начнут акцентировать внимание на ней, т. е. эти сотрудники сообщают о самых насущных проблемах фирмы.

**Пример из личной практики.** В организации была проблема — торговым представителям несвоевременно выдавались накладные для произведения взаиморасчетов с заказчиками. Когда торговый представитель выходил на район, он не всегда имел все накладные. Об этой проблеме говорили все торговые представители, но один из них был особенно настойчив.

«В нашей организации полный беспорядок, все делается не так, как нужно: у нас постоянно проваливается ассортименту нас в распечатке по клиентам не всегда достоверная информация, но самый большой беспорядок в выдаче накладных — мы не можем своевременно получить накладные», — постоянно твердил он. Как только на собрании поднимали вопросы эффективной работы с клиентами, он был тут как тут, и все члены команды «заражались» его негативизмом.

### 2. ПОБЛАГОДАРИТЕ ЗА ИНФОРМАЦИЮ

Здесь главное — не подавлять критику, а принять ее, т. е. воспользоваться приёмом «психологического айкидо». «Спасибо за информацию, проблема действительно имеет место, и я ею обязательно займусь на этой неделе». Этот прием даст вам некоторые преимущества:

- \*вы дадите понять, что замечаете проблему и готовы ее решить;
- \*вы выиграете время для того, чтобы с нею разобраться;
- \*вы сможете сохранить позитивный настрой команды.

Конечно, у вас снова могут возникнуть трудности с этим человеком ( «Да о каких вариантах можно говорить? Сначала давайте решим еще ряд проблем...» ). О том, как проводить собрание, будет написано ниже (см. «Как эффективно провести собрание»).

### 3. СДЕРЖИТЕ СВОЕ ОБЕЩАНИЕ И СТАНЬТЕ ЛИДЕРОМ В СВОЕЙ КОМАНДЕ

Многие менеджеры, когда узнают о «психологическом айкидо», начинают этим злоупотреблять, манипулировать своим персоналом. Возможно, кто-то из вас думает, что этот трюк не сработает. Вы действительно правы и правы на 100 %. Хочу заметить, что этот трюк будет иметь силу только в том случае, если вы действительно решите проблему.

#### **ПРОЧЬТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!**

Чем чаще вы сдерживаете свое слово, тем выше становится ваш авторитет, и вы шаг за шагом становитесь лидером в своей команде. Если вы требуете от персонала выполнения поставленных задач, то они также ждут от вас выполнения тех обязательств, которые вы на себя взяли.

Если вы не выполняете своих обязательств, то персонал нам, то персонал начинает задавать себе вопрос: «А зачем вы нужны в этой организации? Чтобы ставить задачи и быть передаточным звеном между руководством и мной?» Станьте лидером в своей команде (см. « Как стать лидером в организации? Как завоевать авторитет?»).

### 4. НАПОМНИТЕ О ПОЗИТИВНЫХ ИЗМЕНЕНИЯХ

После того как вы решили проблему, не спешите хвататься своим достижением, просто сообщите на общем собрании или лично, что проблема решена. Сохраните успех как позитивный «рычаг» при следующем общении с критикующим персоналом.

**Пример из личной практики.** После того как была решена проблема с накладными, я сообщил об



этом на общем собрании. На этом же собрании я рассказал о новой процедуре поступления накладных. Через несколько дней я услышал новое недовольство со стороны «критика»: «В нашей организации полный беспорядок, все делается не так, как нужно: у нас постоянно проваливается ассортимент и полный беспорядок в наших распечатках по клиентам — там не всегда достоверная информация». И здесь я воспользовался положительным «рычагом»: «Да, в нашей организации есть еще проблемные места. Самое главное, что мы их замечаем и исправляем, например, недавно мы решили проблему с оперативной выдачей накладных. Хочу сказать, что нам еще есть над, чем работать. А достоверность информации в распечатках я проанализирую, и если мне понадобится дополнительная информация, я обязательно проконсультируюсь с тобой».

После этого наши взаимоотношения улучшились: мы уже общались как партнеры, которые ждут друг от друга результатов. И чем я чаще предоставлял результаты своей работы, тем ответственнее он работал над выполнением поставленных ему задач. Сейчас этот торговый представитель работает уже коммерческим директором в одной дистрибьюторской компании. Мы сотрудничаем в области подготовки торговых представителей и супервайзеров.

#### **Памятка менеджеру о том, как преодолеть негативное отношение сотрудника к компании:**

1. Найдите полезную информацию в его критике.
2. Поблагодарите за информацию.
3. Сдержите свое обещание и станьте лидером в своей команде.
4. Напоминайте о позитивных изменениях.

## **ГЛАВА №13: КАК ЭФФЕКТИВНО ЗАМЕНИТЬ ТОРГОВОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЯ?**

### **1. РАБОТАЙТЕ НАД СОЗДАНИЕМ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ**

Я часто задаю супервайзерам и руководителям отдела продаж вопрос: «Какую вы предпочитаете ситуацию — сильное руководство, нацеленное на создание системы, в которой работают посредственные торговые представители? Или посредственное руководство, которое стремится окружить себя высокопрофессиональными торговыми представителями?» Ответы разные, но преобладает мнение, что лучше иметь высокопрофессиональных торговых представителей. Менеджеры, которые не нацелены на создание высокотехнологичной системы продаж, часто сталкиваются с проблемой, как быстро и эффективно заменить или найти торгового представителя, как удержать профессионала в организации. Если вы хотите быстро заменять торговых представителей, то узнайте, из чего состоит работа супервайзера (см. «Как стать профессиональным супервайзером?»). Если вы построите систему продаж и систему возврата денег, в которой торговый представитель будет выполнять строго определенные функции, то он будет легкозаменяемым.

### **2. СОЗДАЙТЕ НА СВОЕМ ПРЕДПРИЯТИИ ШКОЛУ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ**

Сейчас торговые представители пользуются большим спросом. Немногие организации сами занимаются их подготовкой, многие обращаются за помощью к тренинговым компаниям. Что лучше? Самим или с привлечением внешних специалистов? Мой ответ будет неожиданным для вас: обучать торговых представителей вы должны сами. Почему?

Да потому, что кандидату на должность торгового представителя в высокоэффективной дистрибьюторской компании прежде всего необходимо знать:

1. Цели и задачи организации.
2. Структуру организации, основных лиц, с которыми он будет контактировать.
3. Пакет товара, который продает организация (ТОР-позиции, приоритетная группа товара, ценовой диапазон и т. д.).
4. Ценовую политику организации (система скидок, преискуранты).
5. Документооборот в организации.

Этому можете научить только вы, поскольку лучше знаете свою организацию, чем кто-либо другой.

К обучению торгового представителя психологическим моментам:

- \*как работать с возражениями;
- \*как работать с оперативными долгами;
- \*как забрать дальние долги;
- \*вы можете приступить не ранее чем через несколько месяцев.

**ПРОЧИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!**

Взрослый человек эффективно обучается тогда, когда он может переосмыслить свой практический опыт, найти некоторые закономерности, которые приносили ему положительные или отрицательные результаты.

Познать искусство обучения торговых представителей вы сможете на специализированном тренинге «Технологии обучения торговых представителей». На этом тренинге вы узнаете, как создать школу торговых представителей на своем предприятии.

Наличие школы торговых представителей даст вам ряд преимуществ:

\*Эффективная замена торгового представителя, поскольку он уже знаком со спецификой работы вашей организации, ее целями и задачами.

\*Оперативная замена торгового представителя. При регулярном обучении кандидатов вы сможете обеспечить постоянное присутствие «запасных игроков».

\*Стимулирование персонала. Наличие «запасных игроков» на предприятии стимулирует «рабочих игроков».

### **ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!**

Средняя продолжительность работы торгового представителя в организации составляет 1-1,5 года. Если на вашем предприятии работает 10-15 торговых представителей, то вам постоянно будет нужен 1 торговый представитель в месяц. На обучение торгового представителя «азам» профессии уходит 1 месяц. Для того чтобы воспитать достойного кандидата, вам необходимо проводить обучение 1 раз в месяц 3-5 кандидатов.

## **3.СОКРАТИТЕ КОНТАКТ СТАРОГО ТОРГОВОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЯ С НОВЫМ СОТРУДНИКОМ**

Часто мы увольняем «слабых» торговых представителей, которые не выполняют поставленные задачи. Когда эти торговые представители передают свой район новому сотруднику, то супервайзер сталкивается с ситуацией, когда передача района практически завершена и вдруг кандидат отказывается от работы в организации. Почему?

Здесь срабатывает закон «гнилого» яблока. Представьте себе, что торговый представитель, которого вы увольняете, — это «гнилое» яблоко. Он часто создает негативную атмосферу в организации тем, что негативно отзывается о ней: «Цели, которые были мне поставлены, нереальны. Здесь реально заработать денег нельзя, здесь очень много проблемных мест, которые мешают работать торговому представителю».

Кандидат, которого вы взяли на должность торгового представителя, — это «зеленое» яблоко, которое стремится стать «зрелым». Что будет, если вы положите гнилое яблоко рядом с зеленым? Да, действительно зеленое яблоко вскоре станет подгнивать, и если вы несвоевременно удалите гнилое яблоко, то зеленое яблоко вскоре сгниёт.

Так и «слабый» торговый представитель будет влиять на кандидата: «Ты знаешь, что те цели, которые были мне поставлены, нереальны. Я пришел в эту организацию полгода назад и "горел», как и ты. Но если хочешь знать: я ни разу не выполнил объём продаж не потому, что не смог, а потому, что тот продукт, который мы продаём, неконкурентоспособный. Многие заказчики отказываются работать с нами. В этой организации очень плохо работает доставка товара. Много заказчиков на моем районе несвоевременно производят расчеты. Я не рекомендую тебе работать со следующими заказчиками...»

Поэтому при передаче района сократите контакт старого торгового представителя с кандидатом на эту должность.

### **ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!**

Задача супервайзера состоит в том, чтобы присутствовать при передаче района. Супервайзер является своеобразным катализатором, который снимает негативную реакцию «гнилого» яблока на «зеленое».

## **4.ОБЕСПЕЧЬТЕ КОНТАКТ КАНДИДАТА С УСПЕШНЫМИ ТОРГОВЫМИ ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ**

При работе «зеленого» торгового представителя в офисе обеспечьте его контакт со «зрелыми» торговыми представителями, которые помогут ему быстро и эффективно войти в должность.

Окружение, в котором мы находимся, очень сильно влияет на наше сознание, и это влияние может быть позитивным или негативным.

Человеку, который вращается исключительно среди миллионеров, не остается ничего другого, как стать таким же. Никто из родителей не хочет, чтобы его ребенок попал в плохую компанию. Почему? Да потому, что ребенок из благополучной семьи, оказавшийся в среде хулиганов, вскоре становится одним из них.

## 5. БЫСТРО ПРОИЗВЕДИТЕ ЗАМЕНУ

Иногда передача района затягивается на несколько недель. «Зеленый» торговый представитель ходит с «плохим» торговым представителем как человек на подхвате, который постепенно изучает каждого заказчика. В такой ситуации продажи падают, так как увольняющийся торговый представитель уже полностью потерял интерес к продажам, а новый еще не начал продавать. Продажи происходят сами по себе. Здесь необходимо с первого же дня передачи района установить определенные правила для одного и другого торгового представителя.

### Правила для увольняющегося торгового представителя:

1. Ты знакомишь всех своих заказчиков с новым торговым представителем и говоришь, что с сегодняшнего дня он работает вместо тебя.

2. С сегодняшнего дня ты выполняешь функцию «необходимого элемента» в проведении взаиморасчетов с клиентами, т. е. сверку с заказчиками делает новый торговый представитель, и твоя помощь будет нужна только в том случае, когда будут разногласия.

3. С сегодняшнего дня заказы в торговых точках осуществляет новый торговый представитель.

### Правила для нового торгового представителя:

1. Ты проводишь сверку с заказчиками. При разногласии ты можешь воспользоваться информацией торгового представителя, у которого ты принимаешь район. В случае, если разногласия не разрешились и заказчик не подписал акт сверки, предоставь мне информацию лично. Итак, сегодня у тебя будет 10 заказчиков, с которыми ты должен произвести сверку и предоставить мне сегодня от них акты сверок.

2. С сегодняшнего дня ты производишь продажи в каждой торговой точке. Сегодня от тебя требуется принести 10 заказов по основным брэндам.

### ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!

При использовании в своей работе LAP-TOP (карманный компьютер), замена торгового представителя происходит намного быстрее и эффективнее.

Узнать о функциональных особенностях LAP-TOP и о том, как использовать его на своем предприятии, вы сможете, написав мне на [boss@kpd.com.ua](mailto:boss@kpd.com.ua).

### Памятка менеджеру о том, как эффективно заменить торгового представителя:

1. Постройте систему продаж, при которой вы менее зависимы от человеческого фактора.

2. Сократите контакт старого торгового представителя с новым сотрудником.

3. Обеспечьте контакт нового торгового представителя с успешными торговыми представителями.

4. Быстро произведите замену.

5. Используйте LAP-TOP в деятельности вашего предприятия.

## ГЛАВА №14: КАК УДЕРЖАТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ТОРГОВОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЯ В СВОЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

### 1. ОПРЕДЕЛИТЕ ЦЕННОСТЬ СОТРУДНИКА

Для начала ответьте себе на вопрос: «Насколько этот сотрудник действительно ценен?» Если вы работаете в нестандартном, наукоёмком бизнесе (консалтинг, разработка программного обеспечения), то вам, безусловно, необходимы профессионалы. А если речь идет о сотруднике, который изо дня в день должен выполнять одну и ту же работу (торговый представитель, кассир, бухгалтер и т. д.), зачем на такой должности нужен профессионал? Зачем его удерживать?

### ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!

Если вы зависите от торгового представителя, то вам не удалось построить систему «Как стать профессиональным супервайзером». Обучить работать в системе, где каждый выполняет определенные задачи, можно каждого, кто обладает определенными паттернами. Как узнать, сможет ли кандидат на должность торгового представителя работать в системе — выполнять поставленные задачи и своевременно забирать деньги?

Вначале создавайте систему, в которой каждый сотрудник является легко заменяемым. Если вы являетесь супервайзером дистрибьюторской организации, то вам необходимо приучить заказчиков к определенной схеме работы. «Посадите» на систему вашего клиента и не дайте ему «проснуться».

**Пример из личной практики.** Когда я был руководителем продаж, каждый торговый представитель имел строго определенный день визита к своему заказчику. В понедельник он всегда посещал одних и тех же заказчиков, во вторник других и т. д. Каждый торговый представитель договаривался о схеме работы: «Я иду у вас в понедельник в 15.30, для того чтобы произвести расчеты за прошлый заказ и сформировать новый заказ». Заказчики были приучены к тому, что представитель появлялся у них в строго определенный день. И вот один из торговых представителей заболел, и на его район был поставлен стажер, от которого требовалось только одно — пунктуальность посещения. К несчастью, этот стажёр оказался неорганизованным. В понедельник он опоздал к 20% заказчикам и 30% заказчиков не нашел. Падение продаж по этому дню составило 50%, но самое страшное для организации было то, что мы позволили нашим заказчикам «проснуться». Мне позвонил один из заказчиков и сказал: «Боже, да от вашей работы зависит мой бизнес, и если у вас происходит сбой, то я теряю 20 % доходной части. С вами, конечно, работать хорошо, но теперь я буду перестраховываться, я буду частично работать с другим аналогичным продуктом».

В данном случае необходимы люди, которые будут пунктуальны, так как все, что от них требуется, — следовать строго определенной схеме. Если от вас уходит человек, и вы боитесь потерять объемы продаж, то знайте, что вы не построили систему и попали в зависимость от людей, которые работают в вашей организации.

### **ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!**

Вначале разрабатывается система работы предприятия с заказчиками и только после этого определяется, какие люди будут работать в этой системе. И чем эффективнее ваша система работы, тем менее вы зависимы от работы торгового персонала.

## **2. ПОСТРОЙТЕ СХЕМУ РАБОТЫ С ЗАКАЗЧИКАМИ СИСТЕМУ КОММУНИКАЦИИ**

Запомните: только вы как руководитель ведете продажи с вашими заказчиками, а торговые представители — это средство связи с заказчиками. Торговые представители должны доносить только ту информацию, которую хотите сообщить вы.

## **3. «ПОСАДИТЕ» ТОРГОВОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЯ НА СИСТЕМУ КОМФОРТА**

### **ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!**

Каждый человек имеет свою зону комфорта, об этом мы уже говорили. Уровень комфорта определяется суммой заработной платы и льготами, которые человек получает на своей работе.

Не существует рыночной стоимости оплаты труда торгового представителя. Если вы платите сотруднику конкурентоспособную заработную плату, то ему будет очень тяжело уйти, так как он не приобретет новый уровень комфорта, т. е. он будет получать ту же оплату. Но вы можете ввести некоторые дополнительные материальные стимулы: оплата отпуска, предоставление медицинской страховки и т. д. У компаний с западным стилем менеджмента широко используются элементы, направленные на создание системы комфорта: оплата мобильного телефона, туристического путешествия, такси после сверхурочной работы, возмещение расходов на бензин владельцу машины, которая используется им с рабочей целью и т. п. Добавьте сюда подарки к определенным датам, корпоративные обеды и вечера, медицинскую страховку, льготный кредит, льготную продажу собственной продукции, разрешение пользоваться Интернетом, телефоном и ксероксом для личных нужд и даже возможность выбрать комплект рабочей мебели. Хочу напомнить, что все эти условия создают систему, из которой персоналу сложно уйти, т. е. организация «садит» свой персонал на систему комфорта. Все эти элементы со стороны руководства рассматриваются не как мотивация, а как управление персоналом.

### **ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!**

Если торговый представитель, которого вы считаете профессионалом, ищет место торгового представителя, знайте, что это непрофессиональный торговый представитель. Торговый представитель максимум 2-3 года может проработать на своей должности, если он построил систему продаж, а если нет, то всю жизнь.

Почему? Если есть система продаж и система возврата денег, то торговый представитель выполняет одну и ту же механическую работу. «Я постоянно делаю одно и то же, я устал от такой работы, я хочу расти» — это не скажет торговый представитель, у которого каждый день — новый день, потому что он не знает, заплатит ли ему заказчик, будет ли заказчик на месте, перенесет ли день оплаты.

Знайте, профессионалы стремятся к более профессиональным людям, чем окружают их в данный момент. Здесь работает и правило магнетизма — люди с меньшим уровнем лидерства тянутся к лидерам с большим уровнем. Например, если у вас уровень лидерства равен 6 баллам из 10, то ваш персонал тянется к лидерам с уровнем, большим, чем у вас. Станьте профессионалом в своей работе, и вы сохраните профессионалов.

#### **4. УСТАНОВИТЕ КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА И УДОВЛЕТВОРЯЙТЕ АМБИЦИИ ПЕРСОНАЛА**

Установите четкие критерии работы персонала, по которым будет оцениваться уровень профессионализма в вашей организации

Каждый человек по-своему оценивает свою деятельность. Есть люди с ярко выраженной внутренней оценкой своей деятельности, и есть люди, которым необходима внешняя оценка их труда

Установление стандартов в организации позволяет определять уровень профессионализма сотрудников.

В одной из дистрибьюторских организаций были установлены внешние критерии оценки, по которым определялся уровень профессионализма. Ниже приведены четыре основных критерия.

<b>Торговый представитель</b>	<b>Выполнение объема продаж</b>	<b>Количество торговых точек</b>	<b>Количество заказов по маршруту</b>	<b>Дебиторская задолженность</b>
Василий				
Николай				
Петр				

#### **Использование этой таблицы на практике дает ряд преимуществ:**

**1.** Визуальное представление того, кто является ценным сотрудником в организации. При выполнении всех четырех критериев торговый представитель получал звание «профессионал», «ценный сотрудник». Кроме этого, эти сотрудники получали дополнительные льготы, для них создавали зону комфорта, от которой было сложно отказаться.

**2.** Визуальное представление того, что осталось сделать, стать профессионалом.

**3.** Определялся уровень всей организации, уровень профессионализма супервайзера.

Результаты работы анализировались каждый месяц. Итог работы (положительный вклад в развитие организации) подводился через каждые три месяца, т. е. определялось, чего сотрудник добился за короткий период работы в организации.

#### **5. ПРИЗНАВАЙТЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ РАБОТУ КАЖДОГО СОТРУДНИКА. НЕ БОГОТВОРИТЕ ЧЕМПИОНОВ**

После прохождения тренинга по теме «Лидерство в управлении и мотивации персонала» руководитель одной из организаций ввёл у себя критерии оценки работы персонала, где по результатам определялся лучший торговый представитель и лучший супервайзер. При этом он твердил, что хочет построить команду, где каждый член должен стремиться стать лучшим. Но такой подход к оценке персонала не позволял ему достичь этой цели, поскольку чемпион всегда будет только один. Осознав это, он ввёл другие правила оценки работы персонала и сформулировал правило, согласно которому лучшим может стать каждый, кто выполнит пять основных критериев, которые он установил.

#### **ПРОЧИТАЙТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!**

Вы хотите построить команду и удержать у себя профессионалов?

**1.** Позволяйте достичь профессионализма каждому сотруднику. Тем самым вы создаете среду для общения профессионалов. Этот подход позволяет сохранять здоровый психологический климат в организации, который зачастую вызывает неудовлетворение у профессиональных работников.

**2.** Создайте зависимость профессионального торгового представителя от организации. Например, некоторые компании предоставляют ценным сотрудникам беспроцентный кредит на приобретение дорогой покупки: квартиры, автомобиля. Такая политика больше направлена на удержание специалиста в организации, поскольку создаёт зависимость специалиста от организации, который не может уйти из нее, пока не погасит свой долг.

**Памятка менеджеру о том, как удержать работника-профессионала в своей организации:**



1. Определите ценность работника.
2. Посадите» торгового представителя на систему комфорта.
3. Установите критерии оценки работы персонала и удовлетворяйте амбиции персонала.
4. Создайте зависимость профессионального сотрудника от организации.

## **ГЛАВА №15: КАК РАЗРАБОТАТЬ СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ И МОТИВАЦИИ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА?**

### **ШЕСТЬ РОЛЕЙ, КОТОРЫЕ ИСПОЛНЯЕТ МЕНЕДЖЕР В МОТИВАЦИИ И УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

#### **1. Проводник**

Практически каждый руководитель исполняет роль проводника — т. е. рассказывает новым сотрудникам о структуре организации, ее целях и задачах, показывает рабочее место, знакомит с отчетами и порядком работы в организации, знакомит с коллегами и т. д. К сожалению, многие менеджеры часто игнорируют эту роль: «Сам узнает, если захочет. Для меня самое главное, чтобы он знал цели и задачи, которые будут стоять перед ним». Часто мы чувствуем себя неуверенно в новом окружении.

Если кандидат не познакомился с окружением, он будет чувствовать себя некомфортно и соответственно неадекватно поступать в тех или иных ситуациях. Многие организации сталкиваются с проблемой распространения информации внутри фирмы. Каждый руководитель должен быть проводником для своих подчинённых — это даст возможность персоналу чувствовать себя как дома и придаст ему уверенности в действиях не только в организации, но и у заказчика. Самый лучший солдат тот, который вооружен информацией.

#### **2. Инструктор**

Роль инструктора заключается в том, чтобы помочь человеку выработать определенный стиль поведения. Хороший инструктор, наблюдая за поведением человека, дает ему рекомендации, как себя вести в конкретных ситуациях. Это непосредственная обязанность супервайзера — оттачивать поведение торгового представителя. Работу супервайзера можно сравнить с работой тренера футбольной команды, который наблюдает за тем, как футболист бьет по мячу. Если удар выполнен технически неправильно, то тренер обязательно поправит его. И будет поправлять до тех пор, пока футболист не будет делать это автоматически,

После того как были поставлены задачи и определены критерии работы торгового представителя в рознице, необходимо проконтролировать, как он это делает. И здесь супервайзер выполняет роль надзирателя (в переводе с английского слово «supervisor» переводится именно так).

**Пример из личной практики.** Когда была разработана стратегия продажи брэндовых позиций в рознице — продажа конкретных ТОП-позиций, установление рекомендованной цены, ведение «правильной» продажи, то в первый месяц роль супервайзера заключалась в контроле работы торгового представителя, действительно ли он делает все так, как определено в стратегии. Если вы хотите выработать у своего персонала определенное поведение, то вам необходим постоянный контроль и корректировка их поведения в течение 21 дня, так как психологами установлено: чтобы изменить поведение человека, необходим именно такой срок.

Распространенная ошибка менеджера — ослабление контроля за работой персонала. Если вы не достигаете своей цели, выясните, действительно ли персонал делал все правильно. Для этого вам нужен контроль. Роль инструктора — управление персоналом.

#### **3. Учитель**

Обучение часто является мотивационным фактором для персонала. Учитель помогает обрести уверенность в его действиях. Часто супервайзер путает роль инструктора с ролью учителя. Он предполагает, что если он учит торгового представителя по принципу: «Делай как я», то выступает в роли учителя. На самом деле такой тип обучения относится к роли инструктажа, когда даются инструкции поведения торговому представителю, а потом контролируется, как он следует этим инструкциям. Учитель помогает развивать когнитивные (умственные) навыки и способности персонала. Учитель фокусируется больше на приобретении персоналом общих навыков, чем на конкретном

исполнении в отдельных ситуациях. Он помогает ученику выработать новую стратегию мышления и действия. Основной акцент уделяется приобретению новых знаний, а не их применению.

Для того чтобы исполнять роль учителя, супервайзеру необходимо приобрести навыки психологического предоставления информации для своих подчиненных. Он должен знать, как обучать взрослых. Часто роль учителя в организациях исполняют внешние или внутренние бизнес-тренеры. Привлечение внешних тренеров необходимо по нескольким причинам.

\*Отсутствие навыков обучения персонала у сотрудников организации.

\*Персонал не воспринимает руководителя в роли учителя, так как думает, что руководитель хочет навязать свое мнение.

\*Люди охотнее воспринимают информацию от внешних специалистов,

Супервайзер может выступать в роли учителя при обучении кандидатов на должность торговых представителей. Как обучать торговых представителей, вы можете узнать на моем открытом тренинге «Техники обучения торговых представителей».

#### **4. Наставник**

Это человек, который помогает нам открыть в себе неосознанную компетентность, укрепляет наши убеждения и веру, часто благодаря собственному примеру. Наставники — это те люди, которые помогли нам определиться в жизни, позитивно взглянуть на мир, освободиться от внутренних зажимов, ограничений, открыть нечто, глубоко скрытое в нас.

Наставник работает с убеждениями персонала, задавая вопросы: "Что тебя сдерживает? Во что ты веришь? Что тебе мешает выполнить это задание? Какие трудности ты сейчас испытываешь?" Мы всегда интуитивно тянемся к таким людям, способным помочь нам разобраться в наших проблемах: «Правильно ли я поступаю и той или иной ситуации? Какой вариант мне лучше выбрать?»

Эта роль требует доверительных отношений. Если персонал вам не доверяет и не верит в ваши лидерские способности, то вы не сможете стать для них наставником (см. «Как стать лидером в организации? Как завоевать авторитет?»).

#### **5. Спонсор**

Спонсор обеспечивает контакты и ресурсы для отдельной личности или группы, помогая тем самым их концентрации на поставленных задачах, развитии и применении их способностей и навыков. Спонсорство развивает уже имеющиеся в человеке или во всей группе, но еще не проявляющиеся в полной мере качества. Главная роль спонсора — это вера в сотрудника или команду. Часто в нашей жизни нам не хватает поддержки и веры в наш успех со стороны других людей.

Основная ошибка менеджера заключается в том, что сразу же после собеседования с кандидатом он говорит: «Посмотрим, сможет он или нет. Установим испытательный срок». Если вы берете сотрудника в свою организацию, то поверьте ему.

Представьте себе, что вы являетесь Морфиусом, героем из фильма «Матрица», который поверил в Нео, что он сможет стать «избранным» в свержении «матрицы». А вы верите в свой персонал? Вера как невидимая сила распространяется внутри организации. Люди всегда чувствуют, верят им или нет. Как только вы установили испытательный срок своему персоналу, вы сразу же оборвали нить моральной поддержки.

Часто роль спонсора могут играть другие люди в вашей организации, те, которым больше доверяют, чем вам. Спонсор всегда поддерживает другого человека: «Я верю в тебя, я знаю, что ты с этим справишься». Вера — мотивация, которая помогает людям в организации преодолевать, казалось бы, непреодолимые препятствия. Обратите внимание на то, как тренеры в спорте поддерживают юных чемпионов. Они верят в их успех, и верят искренне.

Часто семьи рушатся из-за того, что супруги не испытывают поддержки со стороны друг друга. Каждый в семье превращается в инструктора, который хочет выработать определенное поведение у своей половины. Определить, сможете ли вы стать спонсором или нет, можно, взглянув на вашу семейную жизнь. Если вы живете счастливо, то вы уже исполняете роль спонсора, который верит в супружескую верность. Кто интересуется проблемой семейной гармонии, читайте «Как сохранить семейное благополучие в современном ритме бизнеса».

#### **6. Пробуждающий**

Это человек, который создает другим людям ту атмосферу, те переживания, которые выявляют

самое лучшее в человеке: его понимание любви, себя и духа. Умение пробуждать не только включает в себя все перечисленные выше роли, но и превосходит их. Пробуждающий обладает способностями инструктора, учителя, наставника и спонсора. Он помогает людям почувствовать и осознать их собственное видение и миссию. Это те люди, которые помогают взглянуть на жизнь с другой точки зрения.

Все наши действия обусловлены нашим видением того, кем мы хотим быть. Часто люди, приходящие в вашу организацию (особенно это касается торговых представителей), не понимают своего предназначения ни в работе, ни в жизни. При обучении кандидатов на должность торгового представителя иногда очень важно «пробудить» их.

Пробуждающий использует особую речь. В некоторых материалах этой книги я выступал для вас в роли пробуждающего. Найдите статьи, которые заставили вас на миг остановиться и взглянуть на нашу работу по-новому. Что это были за статьи? Чем они отличаются от других?

Роль пробуждающего — это высшая степень мастерства в мотивации персонала. Она требует осознания определенных ценностей жизни. Мне эту роль помогает исполнять моя миссия — помочь менеджерам и организациям стать успешными в бизнесе, снабжая их идеями и стратегиями, которые они смогут использовать в своей практике, чтобы достигать желаемого результата гораздо быстрее и эффективнее.

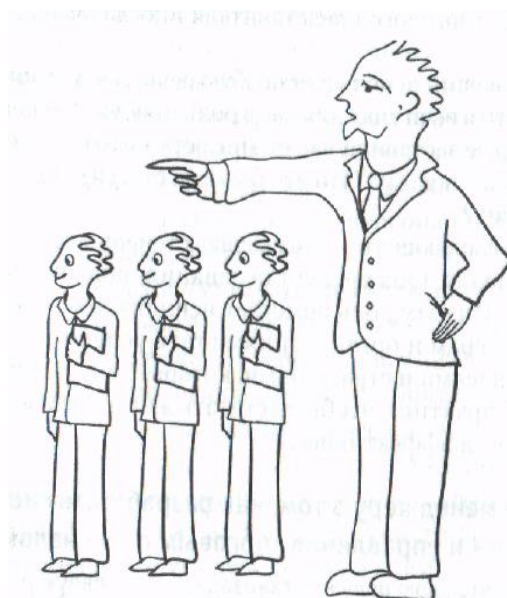
**Памятка менеджеру о том, как разработать систему мотивации и управления торговым персоналом:**

1. Определите свою роль в организации — основную роль.
2. Станьте проводником для ваших непосредственных подчиненных.
3. Контролируйте деятельность своего персонала.
4. Обучайте свой персонал быть успешными.
5. Проясняйте и помогайте персоналу разобраться с их убеждениями.
6. Поддерживайте свою команду, поддерживайте каждого сотрудника.
7. Помогайте персоналу определиться с их видением.



## Часть 2

# ПОСТРОЕНИЕ КОМАНДЫ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ



## ГЛАВА №16: КАК ЭФФЕКТИВНО ПРОВЕСТИ СОБРАНИЕ?

Эта тема очень многогранна и требует тщательного освещения. В ближайшем будущем я выделю ее в качестве отдельного исследования, где мы будем рассматривать следующие вопросы:

Как использовать «мозговой штурм» на собрании?

1. Как придерживаться тематики собрания?
2. Как бороться с «критиками» во время проведения собрания?
3. Как сделать собрание интересным для вашего персонала?
4. Как использовать собрание для построения команды?

Сейчас я хочу остановиться на основных моментах проведения собрания.

### 1. ОПРЕДЕЛИТЕ ЦЕЛЬ СОБРАНИЯ

Каждый человек, который идет на собрание, хочет знать, что там будет. Внеплановые собрания без темы всегда вызывают у персонала страх. Вспомните случай, когда ваш босс просил всех собраться сегодня в 17.00. Что вы при этом испытали? Не страх ли? Скорее всего, вы начали вспоминать, что вы сделали не так или что забыли сделать, Какие вопросы начали задавать своим коллегам: «Кого собирает босс? По какому вопросу?» Неизвестность рождает страх, который *мешает продуктивно работать*. Вы ни о чем другом не думаете, только о том, почему босс собирает всех, и ищите ошибки, за которые вас могут наказать. Не так ли?

То же самое происходит и с вашим персоналом. Если не хотите, чтобы ваш персонал весь день работал нерезультативно, тогда сделайте следующее. Сообщите утром одному из членов команды, что сегодня вечером будет собрание и явка всех обязательна. *И все*. Для усиления страха в середине дня скиньте персоналу сообщение на пейджер или пошлите SMS-сообщение: «Сегодня вечером всем *срочно* быть на собрании. Явка обязательна».

#### ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!

Худшее собрание то, которое вообще не имеет цели. Часто менеджеры устраивают собрания, чтобы в очередной раз «попилить» персонал, публично наказать «плохих» работников. Руководитель предполагает, что тем самым он учит других, как не надо поступать. Это самое непрофессиональное действие руководителя. Чем больше вы проводите таких собраний, тем больше вы теряете доверие своего персонала.

Когда вы сообщаете цель собрания, то получаете ряд преимуществ:

1. Вы даете персоналу определенность, *избавляете от страха*, тем самым сохраняя эффективность его работы.

2. Вы даете возможность персоналу *подготовиться к собранию*, тем самым увеличиваете результативность самого собрания.

3. Вы устанавливаете рамки *собрания*, что также повышает эффективность его проведения. Определите цель собрания и сообщите об этом персоналу. Целью собрания может быть:

\*Подведение итогов работы за неделю, месяц, полугодие.

\*Кадровые изменения в организации.

\*Изменение ценовой политики.

\*Изменение работы с поставщиками.

Цель собрания должна быть *важной* и носить *общий* характер. Не говорите на собрании того, что можно сообщить через доску объявлений. *Лучшее собрание то, что можно отменить*.

Информируйте персонал о собрании заранее через доску объявлений. В качестве примера приведу объявление, которое вы можете разместить на доске объявлений:

*Внимание торговых представителей!*

*Завтра в 19.00 состоится собрание.*

*Повестка дня:*

*1. Подведение предварительных итогов по продаже нового продукта «Спелый персик».*

*2. Новая схема работы с заказчиками.*

*3. Структурные изменения в организации.*

Если вы внимательно прочли то, о чем говорилось выше, то, скорее всего, исключите первый пункт из повестки дня собрания. Для этого можно использовать доску объявлений, где и разместить данные, графики и свой маленький комментарий.

Или вы думаете, что лучше запоминается то, что произносится вслух? Только 7 % информации человек запоминает через аудиальный (слуховой) канал, а 55 % — визуально (зрительно).

Если цель собрания указана четко и понятно, если она имеет значение для конкретных участников

собрания, то можете быть уверены — персонал прибудет на ваше собрание с желанием.

## 2.УЗНАЙТЕ, ЧТО ХОТЯТ УЧАСТНИКИ СОБРАНИЯ

Следует реагировать на ожидания и предложения людей, присутствующих на собрании. Задайте вопрос: «Какую информацию вы хотели бы получить на этом собрании?» Когда вы узнаете, чего они хотят, постарайтесь включить этот вопрос в повестку дня собрания. Это позволит вам узнать:

\*настроение участников собрания;

\*злободневные вопросы, которые на сегодняшний день беспокоят ваш персонал.

**Предлагайте участникам собрания выбор.** Например, обсудить вначале критерии оценки или критерии заработной платы. Если есть возможность, предлагайте список вопросов собрания на выбор.

Люди охотно слушают то, что их беспокоит на данный момент. Но не пренебрегайте основной целью собрания (подробнее об этом см. «Как придерживаться тематики собрания?» и «Как сделать собрание интересным для вашего персонала?»).

## 3.ЦЕНИТЕ УМЕНИЯ И ЗНАНИЯ ПЕРСОНАЛА

Не стоит говорить о том, что и так известно — пусть об этом расскажут сами сотрудники. Предоставляйте персоналу возможность высказать свои идеи и делиться информацией. Когда человек чувствует, что его ценят, то у него появляется дополнительный стимул к собранию. На практике я часто встречаю, как менеджеры монотонно повторяют на каждом собрании одно и то же. А вам не доводилось слышать такое от своего руководства? При этом вы думаете: «Боже, сколько раз можно об этом говорить?!».

### Пример проведения собрания

«Добрый вечер. Как и было заявлено в объявлении, сегодня мы рассмотрим два вопроса. Кто мне скажет, какие именно вопросы были написаны на доске объявлений?» При этом ждите обратной связи. Пусть ваш персонал скажет, *почему* они сегодня собрались. Когда вы получите подтверждение, продолжайте: «Хорошо. С какого вопроса мы можем начать? Что вы хотели бы узнать в первую очередь?» И снова ждите обратной связи. «Хорошо, начнем с информации о новой схеме работы с заказчиками». Если вы хотите напомнить существующую схему работы, ни в коем случае не рассказывайте сами — спросите об этом участников собрания: «Напомните, какая схема работы существует у нас с нашими заказчиками». *Слушайте и записывайте* на доске. Затем спросите: «Какие минусы вы видите в работе по такой схеме?» И опять — слушайте и записывайте. Что вам это даст?

\*Вы вовлечете всех участников в процесс собрания, тем самым создадите доверительную обстановку.

\*Вы узнаете, как ваш персонал понимает сегодняшнюю ситуацию.

\*Вы сможете узнать дополнительную информацию, которая поможет вам в проведении собрания.

Если вы раньше не вовлекали ваш персонал в процесс собрания, то, скорее всего, на любой ваш вопрос они будут молчать. Это значит, что они вам еще не доверяют и любой ваш вопрос будут оценивать как метод манипуляции ими. В ситуации, когда ваш персонал молчит, выдержите паузу, окиньте взглядом каждого и *ждите* ответа. В первое время вам будет казаться, что пауза слишком затянулась, но все равно ждите и смотрите внимательно на каждого участника собрания. *Ни в коем случае не ищите «жертву»* («Петров, скажи нам, какая схема работы с заказчиками существует у нас»).

Если в течение 30-40 секунд вы не дождались ответа, скажите вашему персоналу: «Раньше я говорил, а вы меня слушали. Такие собрания были скучными, и все вы ждали, когда я закончу. С сегодняшнего дня я хочу с вами общаться, и эффективность нашего собрания зависит от того, как мы будем с вами разговаривать. Поэтому призываю каждого из вас к активности». Ни в коем случае не задавайте снова тот же самый вопрос. После этих слов продолжайте собрание.

Закончив дискуссию, оглашайте сделанные персоналом выводы; всячески подчеркивайте результат групповой деятельности.

## 4.ПОНРАВЬТЕСЬ СВОЕМУ ПЕРСОНАЛУ!

Да, господа менеджеры, — именно понравьтесь своему персоналу. Если вам это удастся, то вас охотнее будут слушать и питья у вас, поскольку вы будете являться для них моделью повеления. Основной вид обучения — это копирование поведения других людей. Мы стараемся копировать поведение тех, кто нам нравится. Улыбайтесь! Постарайтесь не создавать напряженную атмосферу, высказывая недовольство поведением кого-нибудь из персонала, например, если тот опоздал.

Большинству людей нравится, когда их развлекают. Заставьте их улыбнуться, и вы установите с ними контакт. Составьте список шуток для разных случаев. Шутки и анекдоты должны быть связаны с темой, и их нужно рассказывать без вступления. Фразы, вроде " Сейчас я расскажу вам одну историю...", «Есть одна шутка насчёт...» предупреждают людей, чтобы они подготовились к юмору. ( стремитесь вызвать хотя бы несколько улыбок, а не громкий смех.

**Памятка менеджеру о том, как эффективно проводить собрание:**

- 1.Определите цель собрания.
- 2.Узнайте, что хотят участники собрания.
- 3.Цените умения и знания персонала.
- 4.Понравьтесь вашему персоналу!

## ГЛАВА №17: КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ СОБРАНИЕ АЛЯ ПОСТРОЕНИЯ КОМАНДЫ?

### В БИЗНЕСЕ ЦЕНЕН РЕЗУЛЬТАТ

Вначале хочу дать свое понимание значения команды. Я не отношусь к тем менеджерам, которые больше сосредоточены на создании корпоративного духа, чем на достижении конкретной цели, поскольку такие менеджеры часто теряют из вида результат, Если перед этими менеджерами станет выбор: или сохранить *команду*, или *достичь результата*, они выберут команду — сохранение психологического климата. Такие менеджеры предпочитают организовывать корпоративные вечеринки для налаживания контакта среди всех членов команды.

В этой главе приведу пример построения команды, ориентированной на *результат*, которая придерживается главного направления организации.

Как сориентировать всех на результат? Как создать атмосферу, в которой каждый сотрудник будет вести себя так, как вам необходимо?

Нашими действиями управляют наши ценности и наши убеждения. Наши убеждения формируются из нашего представления, кто мы есть. Графически это можно изобразить так:



Представьте себе, что на вершине горы стоят два человека. Один из них говорит о себе: «Я служитель Бога», второй: «Я атеист». Естественно, каждый из них будет отстаивать свою точку зрения относительно видения этого мира, потому что каждый из них имеет свои убеждения. Вдруг над ними пролетает светящийся объект. Как это явление объяснит каждый из них и какие будут их действия? Их действия будут обусловлены их убеждениями. Служитель Бога скажет, что это послание Божье, и начнет креститься. Атеист скажет, что это летающий объект, и будет собирать подтверждающие это факторы.

Вы сталкиваетесь с такой ситуацией, когда объясняете своим подчиненным значение и важность выполнения поставленных перед ними задач, а они в своих действиях не изменяются? Они не стремятся улучшить свою работу и не достигают поставленных целей. Вы потратили очень много усилий и нервов, чтобы изменить поведение сотрудников. Как вы это делали? Говорили: «Ты хочешь больше зарабатывать? Так приложи больше усилий там-то и там-то». Или говорили: «Стань лучше! Посмотри на других, сколько они зарабатывают и сколько ты! Задумайся о своем будущем, кем ты станешь через 1-2 года». И вам казалось, что после этих слов они обязательно должны изменить свое поведение, но чудом не происходило.

Так что же необходимо сделать, чтобы изменить поведение человека? Изменить поведение человека можно только в том случае, если вы измените его убеждения и ценности. И для этого вам необходимо

начинать с уровня его восприятия, кем он себя считает. Как это сделать с помощью собрания.

## Пример проведения собрания

### Вступление

«Сегодня мы собрались с вами не для того, чтобы разбирать, кто из нас работает хорошо и плохо. Сегодня я хочу поговорить с вами о том, почему иногда вам так тяжело бывает работать со мной. Почему я иногда, а может, и часто бываю для вас "трудным", что меня делает таким».

После этих слов сообщите ту часть информации, которую я вам предоставил: «Кто я — мои ценности, убеждения, мои действия».

«Сейчас для некоторых из вас наше взаимодействие может напоминать общение служителя Бога и атеиста. Сегодня я хочу с вами провести открытую беседу, чтобы мы смогли рассказать о том, кто мы есть, в чем мы убеждены и что мы ценим в своей жизни. То, о чем я буду говорить, воспринимайте легко, так как здесь ничего сложного нет. Все, о чем я буду говорить, это простые истины, которые помогают достигать успеха каждому из нас.

### Кто мы есть?

Каждый день вы приходите на работу и выполняете действия (работа в офисе, работа с заказчиками и т. д.), которые направлены на достижение результата. А вы задумывались над тем, какая цель у нашей организации, к чему она стремится?» После этого сделайте паузу и дождитесь реакции. (О том, как держать паузу, см. «Как эффективно провести собрание».) Люди, как правило, отвечают: «Больше зарабатывать. Увеличить объем продаж. Победить конкурентов».

«Все, о чем вы говорите, правильно. И все же, какой должна стать наша организация через 1-2 года? Возьмите бумагу и напишите свое мнение по этому вопросу». Подождите, пока каждый изложит свое мнение. Убедитесь в том, что каждый вовлечен в процесс. Вначале людям покажется, что они вас не понимают. Это не страшно.

«Ну, что вы можете теперь сказать? Итак, я записываю». Люди, как правило, начинают высказывать свое мнение. Записывайте все это на доске.

«Кто-то из вас сказал, что организация видит себя первой (как правило, это говорят лучшие работники) на этом рынке профессиональной организацией, которая завоевывает ведущее место. Это абсолютно правильно.

### Кто вы есть?

Теперь у меня другой вопрос. А кем вы считаете себя в этой организации? Подумайте и напишите». Сделайте паузу и продолжите: «Сейчас я скажу вам, кем я себя вижу в этой организации — профессиональным руководителем, который жаждет успеха всей организации и успеха каждого из вас. Тем из вас, кто видит себя профессионалом и ведущим специалистом в этой организации, легко общаться со мной, поскольку каждый из нас видит одно и то же — успех». На этом этапе не требуйте от каждого члена команды, чтобы он высказал свое мнение. Они еще не готовы открыть свои карты. Сейчас вы открываетесь сами, тем самым завоевывая себе доверие. Если вы сделали все правильно, то почувствуете атмосферу комфорта.

### Что вы цените?

1.«А теперь я хочу попросить, чтобы вы ответили на вопросы в такой последовательности:

2.Что вы цените больше всего в своей работе? И если бы вы это не получили, то были бы недовольны своей работой? Что дают вам эти ценности?

3.Чтобы было понятно, как ответить на эти вопросы, хочу поделиться с вами своими ценностями.

4.Больше всего в своей работе я ценю действия, которые направлены на успех, больше всего в своей работе я ценю позицию №1, больше всего я ценю в своей работе статус профессионала. Такая ценность, как позиция № 1 и статус профессионала, дают мне: развитие, успех, стабильность, гармонию в жизни. Это значит, что я ценю в каждом человеке: развитие, успех, стабильность, гармонию в жизни. Теперь, пожалуйста, поделитесь своими ценностями. Кто хочет начать?» Пауза.

5.Если вы сделали все правильно, то вы почувствуете атмосферу открытости, легкости, доверия. Вы даже сможете заметить, как «трудные» люди начинают задумываться над своими ценностями.

### В чем вы убеждены?

«Спасибо за откровение. Сейчас я хочу попросить вас ответить на последний вопрос: "А в чем вы убеждены, если цените те вещи, о которых вы говорили?" Чтобы было понятно, как ответить на этот вопрос, хочу поделиться с вами своими убеждениями.

Я ценю развитие, потому что убежден, что без развития я буду стоять на месте. Один из успешных

людей сказал: Я не хочу в прошлое, поскольку там плохо, я не хочу быть в настоящем, поскольку будущее лучше, чем настоящее. Я ценю успех, потому что убежден, что в нашей жизни ценится только успех. Мы живем лучше других, если мы бол ее успешны.

Я ценю стабильность, потому что убежден, что финансовая стабильность помогает расти.

Я ценю гармонию в жизни, потому что убежден, что мы счастливы, если живем в гармонии с семьей и работой.

В чем убеждены вы, если цените вещи, о которых говорили?» Пауза. Если вы все сделали правильно, то почувствуете атмосферу доверия, люди охотно будут делиться с вами своими убеждениями. Вы заметите, как некоторые «трудные» люди начнут меняться: «Я раньше заблуждался в том...» Это значит, что в скором будущем его действия изменятся.

### **Заключение**

«Теперь вам понятно, почему я для вас был "трудным". Все это связано с моими убеждениями и ценностями. Вы уже знаете, что я ценю в каждом из вас. И теперь вы знаете, как нам найти общий язык. Теперь вы знаете, что мы сможем достигать поставленные перед собой цели. Чтобы в будущем мы могли двигаться в одном направлении, хочу попросить вас ответить на вопросы: «Готовы ли вы изменить свои ценности и убеждения? Готовы ли вы стать первым в этой организации? Готовы ли вы стать профессиональным работником?» С ответами не спешите, сообщите их мне в понедельник. На сегодня все, всем спасибо. До понедельника».

### **Резюме**

В понедельник вы узнаете, кто с вами, а кто не готов работать на результат. Если в течение месяца не произойдут изменения в поведении «трудных» людей, то будьте готовы их заменить. А в целом вы заметите, как многие ваши сотрудники будут ориентированы на достижение результата. Вам станет легче с ними общаться, ваш персонал будет понимать вас с полуслова.

А вы замечали, с какими людьми вам легко общаться? Кто понимает вас с полуслова? Да, это те люди, чьи ценности и убеждения схожи с вашими.

### **Рекомендации по проведению собрания**

1.Проведите это собрание в один из выходных дней. Если вы работаете с понедельника по пятницу, то проведите его в субботу. Если вы работаете с понедельника по субботу, то проведите его в воскресенье. Это собрание займет у вас 2-3 часа. О проведении собрания сообщите заблаговременно, чтобы ваш персонал смог спланировать свои выходные.

2.Проведите это собрание вне территории организации. Это поможет вашему персоналу отключиться от рабочих дел и поможет расслабиться, так как стены организации влияют на персонал. Ни в коем случае не проводите это собрание в кафе, баре, ресторане. Снимите в аренду помещение для проведения бизнес-тренингов, совещаний, конференций. Это поможет создать атмосферу делового и в то же время непринужденного общения.

3.Сообщите о цели собрания (подробно об этом см. «Как эффективно провести собрание»).

Повторите собрание через 3-4 месяца. Проводите такие собрания для всех новых сотрудников.

## **ГЛАВА №18: КАК ЭФФЕКТИВНО ПРОВОДИТЬ ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА?**

Любое обучение можно разделить на две части:

1.«Содержание» вашего тренинга, т. е. сам материал и его составление.

2.«Процесс», с помощью которого вы передаете материал, т. е. взаимодействие между вами и аудиторией.

Исследования показали, что, когда мы общаемся, только 7% передаваемого сообщения содержится в словах, 38% — в тоне голоса и 55% — в языке тела.

То есть в «процессе» выступления содержится 93% всего сообщения, а в «содержании» — только 7%, так что взаимодействие с аудиторией строится в основном с помощью физиологии и особенностей голоса. Однако 7% содержания тоже очень важны, потому что именно ради него собирается аудитория.

Сначала мы рассмотрим «содержание».

### **СОДЕРЖАНИЕ**

#### **Что вы должны знать.**

1.Вы должны очень хорошо знать тот материал, о котором будете рассказывать. Если вы, например, знаете психологические особенности коммуникации, то говорите об этом, если нет, то вначале обучитесь этому искусству. Часто можно услышать на мини-тренингах, которые проводят руководители, как они рассказывают о своем опыте, как они поступали в той или иной ситуации. Вначале персонал

воспринимает эту информацию, но в дальнейшем начинает сопротивляться: «В моем случае это не сработает!» Люди охотнее и легче воспринимают ту информацию, которая ассоциируется с некоторым теорией или наблюдениями других людей.

2. Узнайте хоть что-то о навыках и ожиданиях своей аудитории, чтобы подать свой материал на нужном уровне. Вот некоторые вопросы, которые вы можете задать вашей аудитории: какой вы ожидаете результат от...? Что вы хотите узнать? Что вы знаете по данной теме?

### КАК УПОРЯДОЧИТЬ МАТЕРИАЛ

1. Скажите, о чем вы собираетесь говорить (обзор).

2. Дайте информацию.

3. Скажите о том, что вы рассказали (резюме).

Когда у вас есть материал, сначала упорядочьте его по размеру отдельных частей. Отделите крупные части от маленьких и выбросьте все то, что вашей аудитории необязательно знать. Обращайте внимание на то, чтобы резюме было не слишком подробным и сложным. Делайте его простым.

Когда вы упорядочиваете материал, важно избегать предположений о том, что ваша аудитория уже знает. Освободите свою речь от технического жаргона, если вы не хотите специально запутывать аудиторию. Когда человек в замешательстве, он менее восприимчив к новой информации, так как его внимание сосредоточено на том, чтобы разобраться в путанице.

Люди лучше запоминают начало и конец лекции. Если вы хотите, чтобы людям было легко запомнить вашу презентацию, делайте начало и конец длинными, а середину короткой. Не втискивайте слишком много информации. Есть грань человеческого терпения в том, чтобы сидеть и внимательно слушать, и в зависимости от фактора развлечения эта грань находится между 30 минутами и часом.

### КАК ПРИВЛЕЧЬ ВНИМАНИЕ КАЖДОГО

Обязательно охватите три основных вопроса, которые ваша аудитория будет вам задавать:

\*Зачем вы нам это рассказываете?

\*Что вы рассказываете?

\*Как я смогу это использовать?

Некоторым людям нужно ответить на вопрос «зачем», прежде чем они позволят себе воспринимать информацию. Им нужен мотив слушания, так обеспечьте им этот мотив. Например: «Вам нужно знать новые подходы к продаже, поскольку падение объема продаж составило 10% из-за активизации наших конкурентов. Если мы не узнаем новые подходы, то объем продаж может упасть еще на 5%. Это повлечет за собой снижение заработной платы. В случае если мы увеличим объем продаж, то вы будете получать дополнительно 3% вознаграждения к своей заработной плате».

Есть люди, которых не интересует вопрос «зачем», они просто хотят, чтобы вы дали им как можно более подробную информацию — этим людям нужно знать ответ на вопрос «что».

Некоторые хотят знать, «как» они смогут использовать вашу информацию. Им нужно вписать ее в реальное для них окружение.

В любой аудитории у слушателей разные виды восприятия. «Глобальные» люди рассчитывают увидеть общую картину, «подробным» людям нужна конкретика. Объясняйте «глобально», о чем вы будете говорить, — приводите блоки. Потом разбирайте (конкретизируйте) каждый блок отдельно до мельчайших деталей.

**Пример 1.** «Общая картина». *Сегодня мы с вами рассмотрим схему построения системы продаж, из каких основных блоков она состоит. «Конкретная картина». А теперь детально рассмотрим каждый блок в отдельности, из чего он состоит и как работает.*

**Пример 2.** *Если вы вернетесь к началу темы, то можете заметить, что я начинал с общей картины: «Любое обучение можно разделить на две части: содержание и процесс...» Сейчас мы рассматриваем каждый блок более детально.*

### ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЮМОР

Подробнее об этом см. «Понравьтесь своему персоналу». Мы рассмотрели те области, на которые нужно обращать внимание, планируя содержание тренинга или собрания.

**Памятка менеджеру о том, как проводить обучение персонала:**

1. Что вы должны знать о содержании.



2. Упорядочьте материал.
3. Привлеките внимание каждого.
4. Используйте юмор.

На практике очень редко все идет точно по плану. Просто невозможно предугадать, как ваша аудитория будет с вами взаимодействовать, так что вам будут нужны определенные умения ведения процесса.

## **УПРАВЛЕНИЕ СОСТОЯНИЕМ**

Тот, кто достигает лучших результатов, знает все об управлении своим состоянием. Нервозность и беспокойство — это естественная реакция, и мастерство заключается в том, как находить ресурсное состояние.

### **1. Создайте собственное пространство**

Ключом к вашему чувству комфорта в любой ситуации тренинга (выступления) служит преобразование данного пространства в ваше *личное* пространство. Придите на место выступления заранее и осмотрите его. Удостоверьтесь, что сиденья расположены так, как вы этого хотите. Займите ваше место (сидя или стоя — так, как это будет во время выступления), помолчите некоторое время и затем начните свою речь наиболее подходящим для данного помещения голосом. Пройдите в зал, займите место в аудитории и послушайте самого себя выступающего, чтобы понять и почувствовать, как пространство комнаты, и вы воспринимаетесь с точки зрения участника группы. Сдвиньте или переставьте как минимум один физический объект — стул, стакан воды — просто для того, чтобы сделать это пространство вашим собственным.

### **2. Контролируйте свое физиологическое состояние**

Важно сохранять позу, выражающую уверенность в себе. Для большинства людей лучше всего прямая, расслабленная поза, голова слегка поднята вверх, вы смотрите на аудиторию и устанавливаете контакт глазами с отдельными людьми. В случайном порядке выбирайте людей и держите с ними контакт глазами около 3 секунд. Это даст им понять, что вы обращаетесь к ним персонально.

### **3. Контролируйте свое дыхание**

Ритм и глубина дыхания очень сильно влияют на ваше состояние. Вам желательно выйти к аудитории в расслабленном состоянии, но не настолько расслабленном, чтобы ваша речь была медленной. Дышите глубоко и ровно с тем ритмом, в котором вы чувствуете себя расслаблено. Если ваше дыхание будет ровным, то и речь ваша будет плавной.

### **4. Контролируйте свой голос**

У голоса есть определенный диапазон тона, высоты, звучности, темпа и громкости. Хороший специалист по презентациям использует весь диапазон голоса для подчеркивания каких-то моментов. Сочетайте голос с позой тела и жестами. От глубокого, громкого голоса для подчеркивания серьезности момента переходите к более мягкому, тихому голосу, привлекая внимание аудитории к маленькой, но важной детали.

### **5. Контролируйте свои жесты**

Потренируйтесь заранее, чтобы во время вашего выступления руки вам не мешали. Постарайтесь избавиться от ненужных суетливых движений. Не стоит класть руки в карманы и вынимать их оттуда, крутить пальцы, переключать бумаги, тереть руки, вертеть ручку и т. п. Ваша аудитория заметит неряшливые жесты.

**Памятка менеджеру о том, как управлять своим состоянием:**

1. Создайте собственное пространство.
2. Контролируйте свое физиологическое состояние.
3. Контролируйте свое дыхание.
4. Контролируйте свой голос.
5. Контролируйте свои жесты.



## ГЛАВА №19: КАК ОЦЕНИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА?

После обучения обязательно необходимо провести оценку тренинга. Эффективность тренинга можно узнать не раньше чем через месяц. Хотя результаты могут быть видны и в первые дни. Это справедливо для людей, которые сами могут влиять на конечный результат. Например, торговые представители могут в первые дни увеличить клиентскую базу и сократить дебиторскую задолженность. Эффективность тренинга для руководителей можно оценить не раньше чем через 1-2 месяца, поскольку им необходимо время для изменения внутренних установок персонала по достижению конечного результата.

Оценку тренинга можно провести с четырех позиции восприятия.

### 1. РЕАКЦИЯ УЧАСТНИКОВ НА САМ ТРЕНИНГ

Это эмоциональная реакция на сам курс тренинга и на тренера, который вел этот тренинг. Эта информация поможет понять, были ли мотивированы участники самим содержанием и ведущим. В обучении очень важно мотивировать участников на восприятие информации. Если участники отзываются положительно и эмоционально, то это говорит о том, что они были мотивированы на восприятие информации. После тренинга попросите участников рассказать о своих впечатлениях, о тренинге и тренере.

### 2. ЧЕМУ НАУЧИЛИСЬ УЧАСТНИКИ

Каждый человек воспринимает ту информацию, которую хочет услышать. Каналами восприятия управляют наши ценности и убеждения. В чем мы убеждены, то мы видим и слышим. В сам тренинг необходимо включать элементы работы с убеждениями (установками людей). Чтобы узнать, на что будут обращать внимание участники тренинга после его окончания, задайте им вопрос; «Что полезного или ценного ты лично узнал для себя на этом тренинге?» Здесь вы можете услышать несколько вариантов ответов:

1. «На тренинге я ничего полезного *не узнал*, поскольку все, что давал тренер, я уже давно знал и применяю это в своей практике. Скорее всего, я знаю больше, чем тренер». Этот ответ характеризует участника тренинга как труднообучаемого, поскольку его восприятие ограничено только своей личностью. Такие люди быстро обучаются, когда встречают новую теорию, но не способны широко взглянуть на картину своего опыта. Если вы услышали такой ответ от своего персонала, то знайте, что вы никак не повлияли на его деятельность и соответственно не повлияли на результат. Рекомендация на данном этапе — установить критерии оценки работы для данного персонала и подвести итог через месяц. Если вы и тогда не увидите характерных сдвигов, увольняйте такого человека.

2. «На тренинге я узнал очень много полезной *информации* — теорию Маслоу, теорию общения с клиентами и т. д.» Если вы услышали такой ответ, то знайте, что ваш персонал воспринял только информацию, но еще до конца не понимает, как ее применить на практике. Многие люди обладают информацией, но мало кто знает, как ее использовать. На этом этапе очень важно проводить коучинг (персональный тренинг) с данным персоналом. При затруднительных ситуациях попросите его самого найти ответ на свой вопрос, используя ту информацию, которой он владеет.

3. «На тренинге я узнал очень много полезных *инструментов* — как общаться с клиентами, как уходить от манипуляции и т. д. Тренинг помог систематизировать мои знания». Так отвечают хорошо обучаемые люди. Это очень ценные сотрудники, которые могут замечать свои ошибки и совершенствовать свое искусство. Как правило, эти люди показывают хорошие результаты в работе. Рекомендация руководителю: замечайте успехи таких людей, давайте им возможность выступать на собраниях, обучать молодежь.

### 3. КАКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ ПРОИЗОШЛИ В ПОВЕДЕНИИ ПЕРСОНАЛА ПОСЛЕ ТРЕНИНГА

Чтобы овладеть новыми навыками и изменить своё поведение, человеку необходимо работать над собой в течение 21 дня. Если вы не увидели изменений в поведении человека после 21 дин, знайте, что полученные знания остались теорией, которая вскоре забудется им. «*Знать*, как пройти путь, и *пройти* этот путь - это не одно и то же». Здесь важен контроль и поддержка со стороны менеджера в течение месяца после тренинга. Установите новые критерии оценки труда. Например, если до тренинга у каждого торгового представителя было 80 заказчиков и дебиторская задолженность была больше 10%, то после тренинга (если сам тренинг был посвящен этим вопросам) установите новые критерии:

\*количество заказчиков у каждого торгового представителя должен быть минимум 90;

\*дальние долги должны быть менее 5 %.

И теперь основная роль руководителя сводится к контролю деятельности своих подчиненных по достижению новых критериев.

#### **4. КАКУЮ ВЫГОДУ ПОЛУЧИЛА КОМПАНИЯ**

Если по окончании месяца вы получили увеличение клиентской базы и уменьшение дебиторской задолженности, то тренинг прошел успешно.

Оценка тренинга с четырех позиций восприятия помогает наиболее точно оценить его эффективность. Оценка тренинга только по четвертому критерию может быть ложной, поскольку на результат деятельности могут повлиять внешние факторы: сезонность, активность конкурентов, ввод нового продукта в пакет товара и др.

**Ситуация 1.** После тренинга торговый отдел увеличил объем продаж и сократил дебиторскую задолженность, но по критериям работы персонал не поднялся на новую ступень — количество клиентов, сокращение дальних долгов. Знайте, что большая доля успеха — это сезонность. Как правило, если увеличивается объем продаж, то и сокращается дебиторская задолженность, поскольку заказчики охотнее расстаются со своими деньгами, но как только объем продаж падает, то возрастает дебиторская задолженность.

**Ситуация 2.** Вы провели тренинг и сразу же после него в течение первых пяти дней получили и отрицательные результаты по количеству клиентов. Это уже успех персонала, а, следовательно, и положительные результаты тренинга. Это ожидаемое следствие, поскольку продажи начинаются с того, когда мы научились забирать долги. В противном случае это не продажи — это раздача товара.

**Ситуация 3.** Вы провели тренинг. Получили в первые дни положительные результаты по уменьшению дебиторской задолженности и увеличению количества торговых точек, но к концу месяца персонал не выполнил новые критерии, то знайте, что проблема, скорее всего, может быть в руководстве — система мотивации и система управления — контроль деятельности персонала по новым критериям оценки труда.

**Памятка менеджеру о том, как оценить эффективность обучения персонала:**

1. Узнайте реакцию участников на сам тренинг.
2. Поинтересуйтесь, что узнал персонал во время тренинга.
3. Установите критерии оценки на первый месяц после тренинга и контролируйте изменение поведение персонала.
4. Оцените экономическую выгоду данного тренинга по результатам деятельности вашего подразделения. При этом учитывайте внешние факторы, как они повлияли на конечный результат.

## **ГЛАВА №20: КАК ДАТЬ ПОНЯТЬ ТОРГОВОМУ ПЕРСОНАЛУ, ЗАЧЕМ НЕОБХОДИМА СОВМЕСТНАЯ РАБОТА?**

Часто торговые представители не совсем понимают, зачем нужна командная работа. Многие супервайзеры проводят ассоциацию с футбольной командой, по торговый персонал правомерно возражает: «В футболе всех игроков объединяет один мяч, который необходимо забить в одни ворота. У каждого торгового представителя есть район и у каждого есть задачи по объему продаж, возврату дебиторской задолженности, количеству торговых точек. Моя победа как торгового представителя заключается в том, как я смогу выполнить все эти показатели. И какая разница, как сработает другой торговый представитель, хорошо или плохо? Я отвечаю за свой результат. И если даже команда выполнит общий объем продаж, а я не выполню, то я не получу вознаграждение, которое причитается победителю. А возможно даже, меня уволят. Так зачем нужна команда? В чем смысл командной работы? На районе я один на один с заказчиками, один на один со своим планом, один на один с дебиторской задолженностью».

А действительно, зачем нужна команда? Чтобы пить пиво или иметь общую тему для разговоров? Что объединяет всех торговых представителей? Общие задачи и возможность учиться друг у друга? Но разве только это объединяет? Отвечая на этот вопрос, я обычно привожу общий взгляд на продажи и роль дистрибьюторской организации.

**Пример из личной практики обучения торговых представителей FMCG-продуктов**

**1. Роль дистрибьюторской организации.** Давайте вспомним, кто мы с вами есть. Мы живые существа, высокоинтеллектуальные существа. У каждого из нас есть потребность в воде, пище, отдыхе,

сексе. А поскольку у нас есть основные потребности, то мы являемся потребителями. Всех потребителей я называю «грызунами». Нет такого дня, чтобы мы не грызли. Мы постоянно грызем продукт. Количество «грызунов» очень большое. Например, в нашем городе их более 1.000.000

Есть определенные закономерности в поведении «грызунов». **Во-первых**, «грызуны» имеют места скопления, т. е. места, где они находят продукт. И эти места скопления мы называем торговыми точками. **Во-вторых**, каждый «грызун» имеет любимое место скопления, которое определяется географией того района, где он живи или работает; наличием изобилия продуктов в месте скопления; свободой доступа к продукту (цена, наличие); комфортом обслуживания. **В-третьих**, каждый «грызун» мигрирует — он передвигается с места на место. На пути миграции он посещает другие места скопления, чтобы удовлетворить свою потребность в пище или воде. **В-четвертых**, каждый «грызун» готов «переключиться» с одного продукта на другой. **В-пятых**, «грызуны» рекомендуют друг другу продукт, который им нравится. И, наконец, каждый «грызун» имеет свою норму потребности продукта.

С другой стороны, есть производитель, который знает, что существуют «грызуны», и знает закономерности поведения «грызунов». Если бы вы были производителем, что бы вы хотели сделать? Часто на этот вопрос торговые представители отвечают: увеличить объем продаж, получить прибыль, увеличить долю рынка. Если бы я был производителем, то я бы сделал так, чтобы каждый из вас потреблял только мой продукт. И тогда я получил бы все то, о чем вы говорили.

Каждый производитель хочет, чтобы все потребляли только его продукт. И если вы как производитель хотите того же, то чтобы вы сделали для этого, если вы уже знаете закономерности поведения потребителей? Торговые представители обычно говорят: «Необходимо представить свой продукт в каждой торговой точке». Это действительно так. Это основная задача торгового представителя. Кроме этого каждый производитель хочет своевременно получать деньги за свой продукт.

**2. Что объединяет всех торговых представителей?** Чтобы ответить на этот вопрос, рассмотрим пример. Потребитель А живет на районе торгового представителя № 1, который работает очень хорошо — в каждой торговой точке есть тот продукт, который он продает. Потребитель А регулярно потребляет продукт, который поставляет этот торговый представитель в торговые точки этого района. Потребитель Б живет в районе торгового представителя № 2, который работает плохо, — тот продукт, который он продает, есть не в каждой торговой точке. Потребитель Б потребляет продукт, который является конкурентным для продукта, который поставляет торговый представитель № 2 в торговые точки этого района. Потребители А и Б старые друзья, которые живут в разных районах города. И вот однажды потребитель Б пригласил к себе в гости потребителя А. Потребитель А по пути заехал в торговую точку района своего друга, потребителя Б, чтобы купить необходимый продукт к столу. Потребитель А, основываясь на своих потребностях, предпочитает покупать тот продукт, который ему нравится. Напомню, что в этом районе работает торговый представитель № 2, который недобросовестно относится к своим обязательствам. Не найдя в магазине нужного продукта, потребитель А решил купить аналогичный продукт. В итоге друзья хорошо провели время и им обоим понравился тот продукт, который купил А.

Как вы думаете, какова вероятность того, что потребитель А будет покупать тот продукт, который он покупал раньше? Очевидно, 50\*50. Так происходит переключение с одного продукта на другой. Так один торговый представитель влияет на работу другого, который не понимает, почему на его районе упали продажи. Вот почему необходима командная работа. Помните: один в поле не воин.

Важность командной работы вы можете показать на примере того, как производитель наделяет эксклюзивными правами дистрибьютора и в каких случаях он забирает эксклюзивные права.

**Пример из личной практики.** Один стратегический для нас поставщик (производитель), объем продаж которого составлял у нас более 50%, требовал от нас 100% присутствия продукта в торговых точках и качественной продажи ТОР-позиций. Он оценивал работу всего торгового отдела. Для этого он один раз в месяц объезжал 5 (50% территории) районов города и заходил в каждую торговую точку, которую встречал на пути. По общей оценке присутствия (*storecheck*) в торговых точках он оценивал работу торгового отдела. На одном из районов, где он производил проверку, торговый представитель работал очень плохо. Я как руководитель отдела продаж испытывал временные трудности в его замене. И вот по неоднократным результатам проверки выяснилось, что поставщик был неудовлетворен результатами работы торгового отдела.

Основную долю отрицательного результата составляла работа на одном из 5 районов. И тогда производитель установил для нас как организации испытательный срок. Если мы не исправим ситуацию на этом районе, то, скорее всего он введет второго дистрибьютора в нашем городе, и мы потеряем эксклюзивные права и, следовательно, объемы продаж. Напомню, что этот продукт составлял 50% от

всего оборота нашей организации. Мы хорошо понимали, что производитель не блефует. Над нами нависла финансовая угроза, которая была следствием работы одного торгового представителя.

Этот пример я часто привожу при обучении торговых представителей, и он помогает им понять суть совместной работы. Каждый торговый представитель ответственен за свой результат и несет ответственность за работу торгового отдела.

**Памятка менеджеру о том, как дать понять торговому персоналу, зачем необходима команда:**

1. Покажите роль дистрибьюторской организации.
2. Покажите роль торгового представителя в дистрибьюторской организации.
3. Покажите важность работы торгового представителя на районе.
4. Покажите влияние работы одного торгового представителя на работу другого.
5. Введите для себя практику обучения новых торговых представителей, доказав им с первого дня необходимость совместной работы.

## ГЛАВА № 21: КАК ПРЕВРАТИТЬ КРИТИКА В СТОРОННИКА

На собраниях я часто сталкиваюсь с критикой одного из моих подчиненных, который постоянно пытается найти недостатки в моих идеях и предложениях. Как правило, это отрицательно действует на других и атмосфера на собрании накаляется. Как превратить критика в своего приверженца? Как заразить своей идеей всех участников собрания, в том числе и критика?

Сделать это можно только в том случае, если воспринимать его как советчика. Критиков нередко считают людьми неудобными в общении из-за их кажущейся сосредоточенности на негативном и склонности находить недостатки в чужих идеях и предложениях. Часто критики воспринимаются как «вредители», поскольку акцентируют внимание на проблемах и ошибках. Но без них не обойтись, если мы хотим воплотить свою идею.

Как часто руководители сталкиваются с «непредвиденными» обстоятельствами при реализации своей идеи. Но эти «непредвиденные» обстоятельства явно раньше предвидел критик, только мы его не слушали. А не слушали потому, что не научились воспринимать этих людей как советчиков. Часто мы воспринимаем их как «убийц», которые хотят убить нашу идею, наш план.

Научитесь находить позитивную цель критического замечания. В любом поведении есть позитивное намерение. Если вы являетесь лидером в своей организации, то подчиненные переживают за ваш успех. Они похожи на наших родителей, которые оберегают нас от тех или иных поступков. Каждый из нас играет роль критика. Чтобы распознать позитивную цель критического замечания, например: «Это нереально», задайте вопрос: «В чем суть твоего замечания? Чего ты хочешь добиться с его помощью?».

**Пример из личной практики.** Передо мной стояла задача «заразить» торговых представителей энтузиазмом в продаже нового продукта. «Уважаемые "воины"», есть очень интересная идея, как увеличить объемы продаж, а самое главное поднять свой рейтинг перед нашим ключевым поставщиком. Как вы знаете, у нас появился новый продукт». В это время на лице «критика» появилась улыбка.

**Правило первое.** Никогда не реагируйте на улыбку, продолжайте в том же духе.

«Сегодня я хочу с вами посоветоваться и решить, как лучше продать этот продукт». И вот тут подключился «критик»: «Из этой идеи ничего не выйдет». Хочу заметить, что такая манера высказываться в форме обобщающих утверждений, например: «Это нереально», «Эта задача требует слишком больших усилий» и т. д. является характерной для «критиков».

Вот здесь стоит отреагировать: «В чем суть твоего замечания? Что ты хочешь сказать?»

В моей ситуации я получил следующий ответ: «Не выйдет, потому что мы как организация к этому еще не готовы, поскольку этот продукт необходимо возить малыми партиями (по несколько бутылок), а у нас нет такой возможности».

«Хорошие» критики находят недостающие звенья цепочек за счет логических умозаключений: «что будет, если эта проблема возникнет?»

**Правило второе.** Проводите такие собрания в роли Реалиста (воплощение идеи в реальность) и Мечтателя (поиск идей, вариантов).

Когда вы задаете вопрос «как?», то автоматически заставляете людей мыслить в роли Реалиста и в роли Мечтателя. А когда спрашиваете «почему?», то автоматически подключаете критика. Если бы я на комментарий критика ответил вопросом: «Почему ты так считаешь?», то, как вы уже знаете из своего опыта, это только усугубило бы ситуацию.

Ответы на вопросы, начинающиеся со слова «почему», часто предполагают новые утверждения,

которые могут привести к конфликту.

**Правило третье.** Завоюйте доверие — дайте понять своим подчиненным, что их идеи и варианты того, «как лучше продать продукт», являются для вас жизненно важными.

Для этого обратитесь к ним с просьбой: «Сегодня я хочу с вами посоветоваться и решить, как...» Тем самым вы привлечете на свою сторону большую часть участников собрания, которые и помогут вам эффективно провести собрание.

**Памятка менеджеру о том, как сделать критика своим сторонником:**

1. Расшифровать критическое замечание и найти позитивную цель этого замечания.

2. Перевести негативный оттенок критики в позитивное намерение.

3. Преобразовать замечание в вопрос, в частности, начинающийся со слова «как».

**В этом вам помогут следующие вопросы:**

1. В чем суть твоего замечания или возражения? Ответ критика, например: «Ты слишком спешишь, чтобы это сделать».

2. Чего ты хочешь достичь с помощью своей критики? Ответ критика, например: «Чтобы ты учел все технические тонкости в вывозе этого товара и в возможности возврата этого продукта».

3. Как это можно сделать в кратчайшие строки? Твои предложения.

Однако есть другие критики, которые относительно вашей идеи могут сказать: «Это бредовая идея». «Плохие» критики высказываются не только против идеи или плана, но начинают критиковать на уровне личности, т. е. если твоя идея дурацкая, то ты дурак.

**Правило четвертое.** Не реагируйте следующим образом: «У тебя есть лучшие идеи?» В любом случае сохраняйте спокойствие. Для этого посмотрите на это замечание со стороны, переведите его высказывание: «Это бредовая идея» в более мягкую для себя форму: «Из этой идеи ничего не выйдет» и задайте ему тот же вопрос: «Чего ты хочешь достичь с помощью своего комментария?»

Как правило, они сразу не могут ответить конкретно и, следовательно, наступает пауза. Воспользуйтесь этой паузой себе во благо. Не дожидаясь ответа, обратитесь ко всем участникам собрания с просьбой: «Итак, я хочу услышать советы, как лучше продать этот продукт. У кого есть идеи?»

**Правило пятое.** Если вы встретились с таким критиком, знайте, что он хочет сохранить свои позиции неформального лидера.

**Случай из личной практики.** Когда я пришел в организацию, то сразу почувствовал внимание к себе со стороны такого неформального лидера. На собраниях он вел себя подобно злому критику, который издевается над каждой моей идеей. Собрания превращались в «перестрелку», где остальные участники наблюдали за тем, кто победит.

Через некоторое время я понял, что все его действия связаны с тем, чтобы доказать свою значимость. Во всех его поступках по отношению ко мне было позитивное намерение: «Относись ко мне как опытному сотруднику и сотрудничай со мной». Этот торговый представитель был самым лучшим торговым представителем в этой организации.

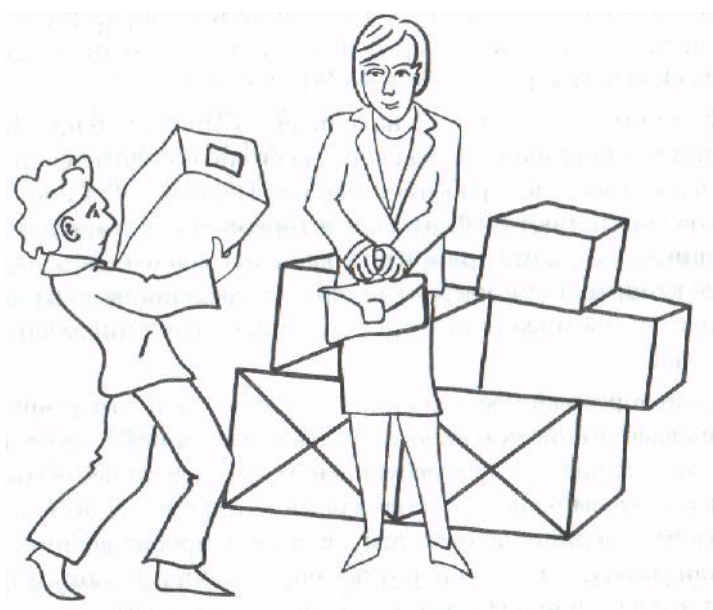
После очередной такой «перестрелки» я вызвал его к себе в кабинет и затеял откровенный разговор. «На всех собраниях мы устраиваем с тобой "перестрелки", за которыми с любопытством наблюдают твои коллеги. Со стороны я вижу, что мы ведем себя как дети. С сегодняшнего дня я решил перестать играть в детские игры. Нужно понять, что мы занимаемся бизнесом и поэтому должны вести себя как бизнесмены. А в цивилизованном бизнесе ценятся этичные взаимоотношения. Как у взрослого человека у тебя есть выбор работать в бизнесе или продолжать детские игры. Лично тебя я готов воспринимать как успешного бизнесмена, у которого есть не только критические замечания, но и отличные варианты воплощения любой идеи, будь то идея моя, твоя или другого сотрудника. Ты готов к игре в бизнес?»

После этой беседы наши отношения изменились. На собрании он вел себя как мой партнер, и после собрания заходил ко мне в кабинет и уточнял некоторые вопросы.

Чтобы найти общий язык с «плохим» критиком, узнайте его истинное намерение. Это поможет вам превратить его в своего сторонника

## Часть 3

### РАБОТА С ЗАКАЗЧИКОМ





## ГЛАВА №22: ПОРА РАССЧИТЫВАТЬСЯ, НО КЛИЕНТ НЕ ТОРОПИТСЯ. КАК ЕГО РАСШЕВЕЛИТЬ

Для этого необходимо знать, как заказчик определяет, кому задерживать платежи.

1. Если на момент визита торгового представителя к заказчику сумма остатков будет составлять более 20%, то заказчик, скорее всего не заплатит. Исключение составляют те дистрибьюторские компании, которые приучили к остаткам продукции на складе (например, Coca-Cola).

2. Если вы как поставщик находитесь в списках неприоритетных поставщиков, то вы скорее всего не получите свои деньги вовремя. Здесь работает правило Парето; «20% поставщиков составляют 80% продаж в торговой точке», и заказчик определяет, кому приоритетно платить деньги. Если вы даже не входите в приоритетный список заказчиков по валовому доходу, вы можете войти в этот список как уникальный поставщик.

3. Если торговый представитель с первых дней сотрудничества попадает в список «слабого» звена, то заказчик заплатит скорее тому, кто настойчиво требует деньги (правда, только в том случае, если вы не попали под первый пункт). Кому вы в первую очередь вернете деньги: тому, кто у вас просит вернуть долг, или тому, кто требует вернуть к определенному сроку и требует это настойчиво? Кому вам будет легко отказать?

4. Если торговый представитель договорился об отсрочке платежа, а не о схеме работы, то заказчик скорее всего не отдаст вам деньги вовремя.

Если ваш торговый персонал сталкивается каждый день с крылатыми фразами заказчика: «Сегодня денег не могу дать — плохая торговля», «Сегодня необходимо отдать большую сумму одному из поставщиков», «Директор деньги не оставил», «Твой товар еще не продан», то вам необходимо построить систему возврата денег. Для этого вам необходимо сделать следующее.

### 1. НАУЧИТЬ СВОЙ ПЕРСОНАЛ «ПРАВИЛЬНОЙ» ПРОДАЖЕ

Это продажа через анализ остатков на момент визита торгового представителя к заказчику. Для управления продажами через остатки поможет использование LAR-TOP со специализированной программой, которая разрабатывается индивидуально под нужды предприятия.

Ниже мы рассмотрим технические вопросы, как осуществлять правильную продажу. Предположим:

\*что вы продаете безалкогольные напитки и среди них: «Байкал», «Дюшес», «Кола»;

\*что ваши торговые представители посещают торговые точки с частотой один раз в неделю.

**Пример.** Торговый представитель 1 ноября «угovorил» торговую точку и продал ассортимент товара (см. таблицу). Он договорился с директором торговой точки, что в следующий раз он будет у него через неделю, т. е. 8 ноября.

1 ноября		
Товар	Остаток	Заказ
«Байкал»		20
«Дюшес»		15
«Кола»		10

8 ноября торговый представитель посетил заказчика. И перед составлением очередного заказа узнал остатки своей продукции на складе:

8 ноября		
Товар	Остаток	Заказ
«Байкал»	5	
«Дюшес»	-	
«Кола»	6	

Какой заказ необходимо сделать торговому представителю по каждой позиции? Для этого необходимо учесть прошлый заказ. На основании прошлого заказа и сегодняшних остатков продукции сформируйте правильный заказ, чтобы в следующий раз количество остатков не превышало 20% от сделанного заказа.

8 ноября			
Товар	Заказ	Остаток	Заказ
«Байкал»	20	5	
«Дюшес»	15	-	
«Кола»	10	6	

Сверьте свои результаты с моими.

Я решил, что заказчику необходимо продать следующее количество товара.

8 ноября			
Товар	Заказ	Остаток	Заказ
«Байкал»	20	5	12
«Дюшес»	15	-	20
«Кола»	10	6	-
<b>ИТОГО</b>	<b>35</b>	<b>11</b>	<b>32</b>

Почему я решил сделать такой заказ?

1. Я вычислил среднюю продажу каждой позиции за неделю, «Байкала» за неделю продано 15 (20-5), «Колы» — 4, информацию по «Дюшесу» необходимо запросить у продавца, задав ему вопрос: «А когда у вас продан "Дюшес"»? Ответ за этот вопрос поможет мне сформулировать правильный заказ. Я предположил, что получил следующий ответ: «Вчера». Это значит, что «Дюшеса» продается за неделю 18 упаковок.

2. Я составил заказ на неделю с учетом тех остатков, которые есть, + 10% запаса. Если «Байкала» продается за неделю 15 упаковок, то мне необходимо сделать заказ на 17 (15+10%). Поскольку в остатке есть 5 упаковок, то я сделал заказ на 12. По «Колы» я не сделал заказа, поскольку в неделю продается 4 упаковки, а в остатке есть еще 6.

\*Правильную продажу могут осуществлять только те дистрибьюторы, которые:

\*имеют политический эксклюзив, т. е. владеют эксклюзивными правами на продажу торговой марки в своем регионе;

\*имеют экономический эксклюзив, т. е. защищены от демпинга с других регионов;

\*имеют в своем пакете не более 3 торговых марок.

## 2.ВОЙДИТЕ В СПИСОК ПРИОРИТЕТНЫХ ПОСТАВЩИКОВ

Это уже задача руководства. Стратегия продаж супервайзера заключается (см. «Как быстро и эффективно войти в должность супервайзера») в завоевании доверия заказчиков, анализе их потребностей, разработке уникального предложения.

Для этого рекомендую использовать стратегическую подготовку к продаже.

1. Что вы продаете? Что получит ваш клиент, если купит ваш товар или услугу? Как ваш товар или услуга решает проблему заказчика? Каждый из нас является покупателем той или иной услуги. И мы покупаем только в том случае, если нам необходимо решить свою проблему. Прежде чем продать свой товар или услугу, вам необходимо понять, какая проблема у вашего покупателя. На самом деле вы не продаете товар или услугу, вы продаете решение проблемы. 30% успеха продаж зависит от того, сможете ли вы понять проблему своего клиента. Сможете ли вы продать услугу заказчику, который говорит: «У меня дела идут отлично, у меня нет никаких проблем»? Сможете только в том случае, если сформулируете для него будущую проблему.

2. Почему ваш клиент не покупает? Купите ли вы услугу у той организации, которой вы не доверяете? 40% успеха продаж зависит от того, сможете ли вы завоевать доверие у вашего потенциального клиента. Об элементах завоевывания доверия см. «Как быстро и эффективно войти в должность супервайзера».

3. Кто ваши конкуренты? Как ваши конкуренты решают проблему ваших потенциальных заказчиков? Если вы узнаете, что продают ваши конкуренты, вы сможете узнать, что он и не продают, или насколько лучше вы сможете решить проблему ваших клиентов, чем они.

Чтобы ответить на эти вопросы, предлагаю воспользоваться стратегией «3-3-3»:

\*назовите 3 причины, по которым ваши клиенты покупают данную услугу;

\*назовите 3 причины, по которым ваши клиенты покупают данную услугу только у вас;

\*назовите 3 причины, по которым потенциальный клиент должен купить данную услугу только у вас.

## 3.НАУЧИТЕ СВОЙ ПЕРСОНАЛ ПРАВИЛЬНОЙ КОММУНИКАЦИИ И УВЕРЕННОСТИ В СВОИХ ПОСТУПКАХ

Для этого вы сможете воспользоваться ответом на вопрос: «Как выработать в себе уверенность?».

## 4.НАУЧИТЕ СВОЙ ПЕРСОНАЛ ДОГОВАРИВАТЬСЯ О СХЕМЕ РАБОТЫ, А НЕ ОБ ОТСРОЧКЕ ПЛАТЕЖА

Пример ведения беседы торгового представителя с заказчиком: «Я хочу договориться с вами о схеме нашей работы. Она состоит в том, что я появляюсь у вас каждый вторник с 15.00 до 15.30, для того чтобы оформить новый заказ и забрать деньги, кстати, сегодня мы сделали заказ на 1598 у. е., которые вам необходимо будет вернуть в следующий вторник в 15.00. Вас устраивает такая схема работы?».

Обязательно нужно спросить, действительно ли устраивает такая схема работы. После этого заказчик отвечает: «да», «нет» или «посмотрим». Здесь очень важно получить от заказчика утвердительный ответ. Об этом подробно вы сможете узнать в любой литературе, посвященной теме «Как работать с возражениями». Со своей стороны, предлагаю тренинг для торгового персонала, где рассматриваются практические вопросы работы с возражениями заказчика.

#### **Памятка менеджеру о том, как построить систему возврата денег:**

1. Войдите в список приоритетных поставщиков заказчика.
2. Научите свой персонал «правильной» продаже.
3. Научите персонал договариваться о схеме работы с заказчиком и контролируйте это.
4. Научите свой персонал быть «сильным» звеном.

## **ГЛАВА № 23: КАК УВЕЛИЧИТЬ ОБЪЕМ ПРОДАЖ?**

**1. Что я хочу?** Какой объем продаж вы хотите достичь в ближайшее время (3-6 месяцев)? Ваша цель может исходить из целей организации или ваших личных намерений. Для того чтобы ответить на этот вопрос, вы можете спросить своего руководителя: «Какой минимальный объем продаж вы ожидаете от меня в ближайшее время?» Зачастую в крупных компаниях с профессиональным менеджментом эта цифра уже давно известна.

Когда я пришел в дистрибьюторскую организацию в качестве начальника отдела продаж и задал этот вопрос своему руководителю, то получил ответ: «2.000.000 у. е. в месяц» (здесь и далее приводятся условные цифры. — *Авт.*).

**2. Что я имею сейчас?** Узнайте, какой объем продаж делает компания сейчас. В тот момент, когда я пришел в организацию, эта цифра составляла 1.000.000 у. е.

**3. Как организация добилась объема продаж в 1.000.000 у. е.?** Это очень важный вопрос, но, к сожалению, многие менеджеры забывают его себе задавать. Здесь важна оценка по основным критериям дистрибьюторской организации:

\*нумерическая дистрибуция — количество торговых точек, которые сработали (была произведена отгрузка в течение месяца) за этот период, — 450;

\*весовая дистрибуция — количество стабильно отработавших VIP-клиентов — 15 (при необходимом показателе 90 — это 20% от общего количества торговых точек). Этот показатель демонстрирует, в какое количество торговых точек производилась регулярная отгрузка;

качество продаж — в какое количество торговых точек были отгружены стратегически важные позиции (пакет товара, который составляет более 80% продаж по организации) — 170;

заказы по маршруту — количество заказов, сделанных по маршруту, — 650. Этот показатель характеризует плановость продаж. Если за месяц сработало 450 торговых точек, а периодичность посещения этих торговых точек 1 раз в неделю, то за месяц должно быть сделано 1800 заказов;

1350 заказов (75% от планового объема) — это отличный показатель;

900 заказов (50 %) — средний показатель;

700 заказов (менее 40 %) — плохой показатель;

качество проплат — сколько торговых точек задержали оплату — 115 (при общей задолженности в 100.000 у. е.). Этот показатель демонстрирует два правила в бизнесе.

**Правило 1.** Если хочешь продать, заведи деньги у тех, кто тебе должен, и продай им снова. Ты уже знаешь, сколько им можно продать.

**Правило 2.** То, что ты не продал сегодня, ты уже никогда не компенсируешь. Как правило, всем заказчикам, которые задерживают платежи, организация прекращает отгрузку товара. Поэтому для любой компании необходимо научиться в первую очередь забирать свои деньги (см. «Как поторопить заказчика с расчетом?»).

**4. Как увеличить объем продаж на 1.000.000 у. е.?** Да, на 1.000.000, поскольку 1.000.000 вы уже имеете. И здесь важны элементы планирования. Если вы получили 1.000.000, то знаете, что вам необходимо изменить в своей стратегии:

\*увеличение нумерической дистрибуции до 700 торговых точек даст вам увеличение в 150.000 у. е.;

\*увеличение весовой дистрибуции до 100 торговых точек даст вам увеличение в 80.000 у. е.;

\*увеличение качества продаж до 400 торговых точек даст вам увеличение в 90.000 у. е.;

\*увеличение заказов по маршруту до 1400 даст вам увеличение в 100.000 у. е.;

\*заберите дальние долги, и вы получите увеличение в 100.000 у. е.

Итак, если вы все это сделаете, то сможете увеличить объем продаж на 520.000 у. с., т. е. на 50%.

**5. Выберите приоритет.** Чтобы быть эффективным, решите для себя следующие три вопроса.

**\*Что обязательно?** Все мы отчитываемся перед кем-то. Каждый руководитель отчитывается перед вышестоящим руководством. А собственники бизнеса отчитываются перед поставщиками. Поэтому ваш список приоритетов всегда должен начинаться с того, что для вас обязательно.

**\*Что дает наибольшую отдачу?** Потратьте свои усилия на то, что принесет большую отдачу.

**\*Что является наибольшей отдачей?** То, что вам как руководителю принесет больше удовлетворения и успеха.

\*Забрать дальние долги.

\*Увеличить нумерическую дистрибуцию.

\*Увеличить весовую дистрибуцию.

\*Увеличить заказы по маршруту.

\*Увеличить качество продаж.

**6. Приступайте к немедленным действиям.**

Две наиболее часто встречающиеся ошибки менеджера: **первая** — долго анализирует свою деятельность и **вторая** — после анализа не приступает к действиям. Анализируйте и принимайте решения быстро. Побуждайте к действиям торговых представителей, формулируя для них задачи (см. «Как правильно поставить задачу подчиненному?»), иначе за вас это сделает конкурент.

**7. Контролируйте свои новые действия.** Если вы контролируете свои старые действия (построение отчетов и их анализ), то вы получите то, что получали раньше, — 1.000.000 у. е. Ну а если вы контролируете свои новые действия, то вы получите то, что хотели, — 1.500.000 у. е.

**Памятка менеджеру о том, как увеличить объем продаж:**

1. Что я хочу?

2. Что я имею сейчас?

3. Как организация получила нынешний объем продаж?

4. Как мне увеличить объем продаж на недостающую разницу?

5. Выберите приоритет.

6. Приступайте к немедленным действиям.

7. Контролируйте свои новые действия.

## ГЛАВА №24: КАК ЗАБРАТЬ ДАВНИЕ ДОЛГИ?

Если вам не отдадут долг в течение 1-2 месяцев, значит, вами манипулируют. Если вам не отдадут долг в течение 0,5 года и более, значит, вами манипулируют постоянно. Как избежать манипуляции со стороны заказчиков?

### 1. ЗАМЕЧАЙТЕ, КАК ВАМИ МОГУТ МАНИПУЛИРОВАТЬ

Существует несколько видов манипуляции заказчика.

**Никогда не скрывается от вас.** Наоборот, как можно чаще с вами встречается. Говорит: «Ты же видишь, я никуда не прячусь. Я регулярно прихожу на работу. Но сам видишь, денег пока нет».

**Красочно рассказывает о своих перспективах.** Говорит о новых проектах, советуется с вами, как поставить дело. Его спасательный круг в такой ситуации — демонстрация чувства вины. Например, вы спрашиваете: «Когда отдашь деньги?» — «Не знаю», - отвечает он честно. И тут же раскаивается: «Да я понимаю, я вас подвел. Я не прав. Но так сложилась ситуация, я ее сейчас контролирую. У меня есть несколько новых проектов, которые дадут мне живые деньги. Подожди немного».

**Играет чувствами.** Играет чувствами других, и человеческое великодушие ему не чуждо. Поэтому он смело говорит: «Все оказались сволочами. Пока у меня были деньги, все были друзьями. А теперь только и знают, что брать меня за горло. Всем срочно потребовались деньги. Ты один нормальный парень, который меня не трясет как грушу. Только ты вошел в мое положение. Ты настоящий друг».

**Не боится попросить в долг еще денег.** «Сам видишь, денег пока нет. Предлагаю вариант, который

поможет быстро вернуть долг. Сделай мне поставку товара на 500 у. е., и в следующий раз я верну деньги за эту поставку и отдам часть долга».

**Просит сделать сверку.** «Я не согласен с долгом. Необходимо сделать сверку с моим бухгалтером».

**Скрывается.**

## 2. ИЗБЕГАЙТЕ МАНИПУЛЯЦИИ

Здесь успехов добиваются те, кто владеет «жесткой» коммуникацией.

Попытаюсь (поскольку методы такой коммуникации необходимо видеть, слышать, чувствовать) привести пример такой коммуникации в виде диалога заказчика и торгового представителя.

**З:** Ты же видишь, я никуда не прячусь. Я регулярно прихожу на работу. Но сам видишь, денег пока нет.

**ТП:** Вижу, что вы не прячетесь и слышу постоянно, что у вас нет денег, но я устал от этих разговоров и сегодня хочу забрать деньги. Я знаю, что деньги у вас есть, иначе вы давно умерли бы от голода. Скажу больше, вы должны уже лично мне, а не организации, и я намерен забрать свои деньги сегодня.

**З:** Да я понимаю, я вас подвел, я не прав. Но так сложилась ситуация, я ее сейчас контролирую. У меня есть несколько новых проектов, которые дадут мне живые деньги. Подожди немного.

**ТП:** Не надо кормить меня «завтраками». О своих перспективах рассказывайте другим, я устал от них. Я намерен забрать свои деньги сегодня. Мне они нужны сейчас. (Говори жестко, этот метод часто используют те, кто занимается вымогательством.)

**З:** Все оказались сволочами. Пока у меня были деньги, все были друзьями. А теперь только и знают, что брать меня за горло. Всем срочно потребовались деньги. Ты один нормальный парень, который меня не трясет как грушу. Ты вошел в мое положение. Ты настоящий друг.

**ТП:** Я готов стать сволочью и взять вас за горло, потому что мне нужны деньги сегодня. Я же не рассказываю вам о своих проблемах, о ваших же слышу постоянно. Поэтому давайте не будем говорить о проблемах. Мне нужны деньги, и они нужны мне сегодня.

**З:** Сам видишь, денег пока нет. Предлагаю вариант, который поможет быстро вернуть долг. Сделай мне поставку товара на 500 у. е., и в следующий раз я верну деньги за эту поставку и отдам часть долга.

**ТП:** Хорош вариант, но только не для меня. Мне нужны деньги, и я знаю, что они у вас есть. Я не принимаю никаких вариантов. Мне нужны только деньги. И именно сейчас. Ищите где угодно, но сегодня вы должны вернуть мне долг. О том, что у вас нет денег, я слышу уже 2 месяца, а бизнес ваш идет, значит, деньги у вас есть. Итак, мне нужны деньги немедленно.

**З:** Я не согласен с долгом. Необходимо сделать сверку с моим бухгалтером.

**ТП:** С какой суммой вы не согласны? С 200 у. е.? Но ваш общий долг составляет 1000 у. е. Значит, сегодня верните мне 800 у. е., а с вашим бухгалтером я встречу завтра и сверюсь относительно 200 у. е. Только договоримся сразу, чтобы я за бухгалтером не бегал. Если его не будет завтра или он не дождет меня, то вы возвращаете мне 200 у. е.

Рассмотрим случай, когда заказчик скрывается от вас.

Создайте проблему для заказчика. Каждый из нас платит за проблему, которая возникает вокруг нас. И чем серьезнее проблема, тем охотнее мы расстаемся со своими деньгами. Узнайте окружение, в котором живет этот человек, и создайте ему психологический дискомфорт в этом окружении. Действуйте по принципу: «Куда бы он ни пошел, везде его должны ждать проблемы, везде он должен испытывать дискомфорт».

Позвоните в магазин и попросите его к телефону. Его, конечно же, не окажется на месте, но вы скажите продавцу: «Ваш директор согласно договору должен нам 5000 у. е. Передайте ему, что мы хотим видеть свои деньги сегодня».

Съездите к нему домой. Если его не будет, то позвоните соседу и скажите, что вы разыскиваете своего заказчика, который должен нам 5000 у. е. Как вы думаете, сообщит ли сосед эту информацию нашему заказчику?

Все это необходимо для того, чтобы заказчик каждую минуту помнил, что он должен вам деньги, и вы очень настойчивы в своем намерении забрать эти деньги.

Ведите себя настойчиво и уверенно (см. «Как выработать в себе уверенность?») и забирайте деньги как свои личные.

**Памятка менеджеру о том, как забрать дальние долги:**

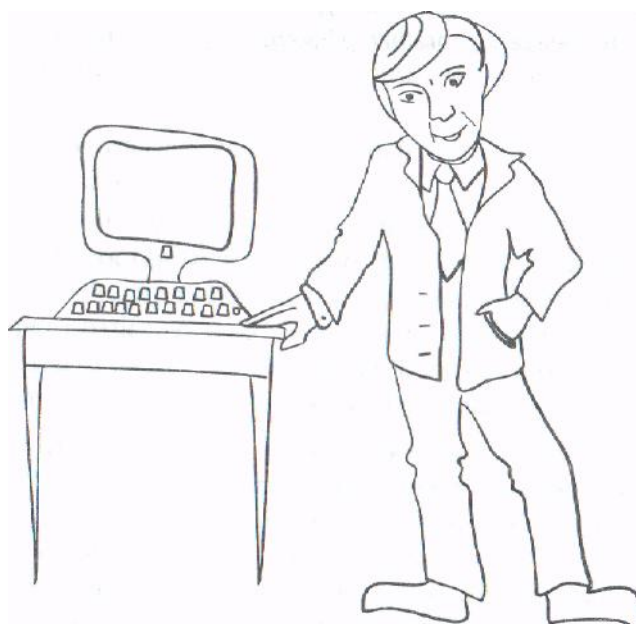
1. Определите вид манипуляции.

2. Требуйте погашения долга сегодня.

**3.Требуйте возврата долга настойчиво.**



**Часть 4**  
**ЛИЧНОСТНОЕ РАЗВИТИЕ**



## ГЛАВА №25: КЕМ ВЫ ХОТИТЕ БЫТЬ?

Каждый ИЗ нас в школе мечтал о том, кем стать. Вся наша деятельность была направлена на поиск информации, которая могла бы нам помочь стать тем, кем мы мечтали. Но у многих из нас мечты разрушились, поскольку изменилось внешнее окружение. В этом окружении появились новые профессии, о которых мы даже не знали. Одной из таких профессий является профессия супервайзера. Кто такой супервайзер?

Многие становятся супервайзерами автоматически после успешного опыта работы рядовым сотрудником. Но, к сожалению, не все добиваются успеха на этой должности. Так почему одни добиваются успеха, а другие бегают из одной организации в другую в поисках лучших условий и в конце концов становятся невостребованными на рынке труда?

Как добиться успеха на должности супервайзера?

Прежде чем избрать профессию, вам необходимо понять, кем вы хотите стать и в какой области добиться успеха.

### **ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!**

Всем кандидатам на должность супервайзера я задаю вопрос: «Ваша мечта или цель в жизни?» Многих этот вопрос ставит в тупик, и после некоторого размышления они отвечают: «Улучшить материальное положение, добиться карьерного роста».

Главный принцип достижения успеха состоит в том, чтобы превратить свои желания в четкое видение результатов, которых вы хотите добиться. Это и называется постановкой цели.

### **ЧТО ТАКОЕ ЦЕЛЬ?**

Оксфордский словарь английского языка определяет слово «цель» как «объект личных устремлений и усилий, предназначение, назначенный пункт». У каждого человека есть некие намеченные пункты, предназначение, которое он пытается реализовать. *Человек, который никуда не идет, никуда не придет.*

### **ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!**

Один из кандидатов на должность супервайзера на вопрос: «Ваша мечта или цель в жизни?» ответил, что у каждого человека есть две мечты — американская и японская. Американская мечта — построить карьеру и стать высокооплачиваемым менеджером, который будет востребован в любой компании. Японская — построить свой собственный бизнес и стать успешным предпринимателем.

Прежде чем избрать профессию, определите, кем вы хотите быть — успешным собственником или успешным менеджером.

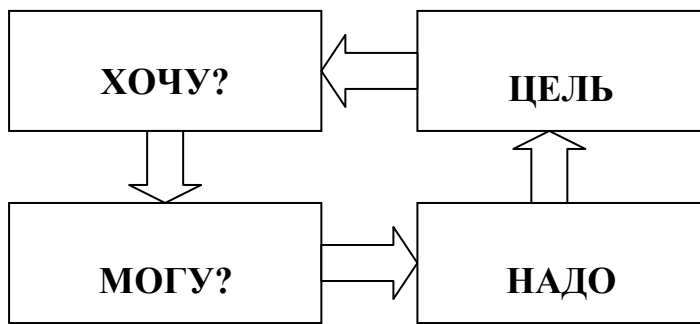
У каждого из нас есть цель. Конечно, бывают и исключения. Некоторые люди не думают ни о чем, кроме сегодняшнего дня. Для кого-то целью является алкоголь, для других цель — прожить этот день. Все это можно назвать целями выживания.

На другом полюсе находятся величайшие человеческие достижения: создание компании с многомиллионным оборотом, преодоление мирового рекорда.

Между этими двумя крайностями пребывает большинство из нас, тех, кто, к сожалению, плохо различает цели выживания и цели достижений. Смысл, назначение нашей жизни не в том, чтобы внешние обстоятельства тянули нас в разные стороны. Именно вы должны решать, какой вы хотите видеть свою жизнь. Мы часто думаем: «Если бы я только мог это» или «Если бы я только имел это». Но задайте себе вопрос: «Я действительно хочу именно этого?»

### **КАК РАБОТАЕТ НАШЕ МЫШЛЕНИЕ?**

Пример из личной жизни. Однажды мы с женой пошли на день рождения к нашей знакомой. После двухчасового застолья гости вышли покурить на бал кон, а я



Остался дома и стал свидетелем разговора трёх мужчин, которые разговаривали об автомобилях. (Для справки: ни у кого из них не было автомобиля.).

Первый мужчина: «Да, хорошо иметь автомобиль, с ним можно быстро и комфортно решать все свои вопросы. Я **хотел** бы иметь автомобиль».

Второй мужчина: «Да, автомобиль — это хорошо. Кстати, подержанный автомобиль **можно** купить за 1000 у. е.».

Третий мужчина: «Я тоже **хочу** автомобиль и **могу** собрать деньги на подержанную машину, но надо ли это делать?»

Двое мужчин удивились, а третий продолжал: «Я слышал недавно песню, где есть такие слова: «я не имею машину, машина имеет меня». Это значит, что на день рождения я покупаю машине новые колеса, на Новый год — новые тормозные колодки. Так кто кого имеет: я машину или машина меня?» Мужчины согласились с ним, что машина им не нужна, и присоединились к гостям за столом, где уже был и совсем другие разговоры.

Задайте себе вопрос, действительно ли вы хотите быть руководителем? Действительно ли вы готовы взять ответственность за результат и деятельность своих подчиненных?

### **ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!**

«Желания, а не способности являются залогом успеха. Вы можете получить что угодно, вы можете сделать что угодно, если вы действительно хотите этого, и единственным ограничением является то, которое вы сами себе поставите» (Питер Риггз).

Если вы хотите построить свой бизнес или стать ведущим менеджером, то работа супервайзером — это первая ступень в вашей карьере или первый шаг в построении собственного бизнеса, поскольку вы начинаете развивать мышление более высокого уровня.

## **КАК РАЗВИВАЕТСЯ СОЗНАНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ?**

Те руководители, которые «выросли» из рядовых работников, могут вспомнить, как развивалось их сознание.

**1-й уровень — «служащий».** Мышление «служащего» направлено на удовлетворение своих потребностей — как заработать деньги для решения своих бытовых проблем. Свое окружение он рассматривает в качестве предметов своих потребностей. Нормы, которые получает «служащий», он стремится изменить под свое собственное удобство, даже в ущерб решению задач предприятия. При возникновении затруднений «служащий» теряет значимость выполнения нереализуемой, по его мнению, задачи и ищет новую работу, где он сможет удовлетворить свои потребности. На этом уровне мышления находятся грузчики, водители, секретари, торговые представители и многие другие. «Служащие» трансформируют поставленные им задачи в конкретные действия.

**2-й уровень — «исполнитель».** Мышление «исполнителя» направлено на оценку своих действий и всего окружения с точки зрения функциональных требований (должностной инструкции). Основной акцент его деятельности — исполнительство. В случае возникновения трудностей «исполнитель» корректирует свою деятельность или ставит об этом в известность свое руководство и ждет дальнейших инструкций. «Исполнители» строго следуют нормам предприятия и стремятся к профессиональному росту. Это уровень мышления линейных руководителей (супервайзеров), которые «выросли» из «служащего». «Исполнитель» трансформирует поставленную ему общую задачу в подзадачи для «служащих».

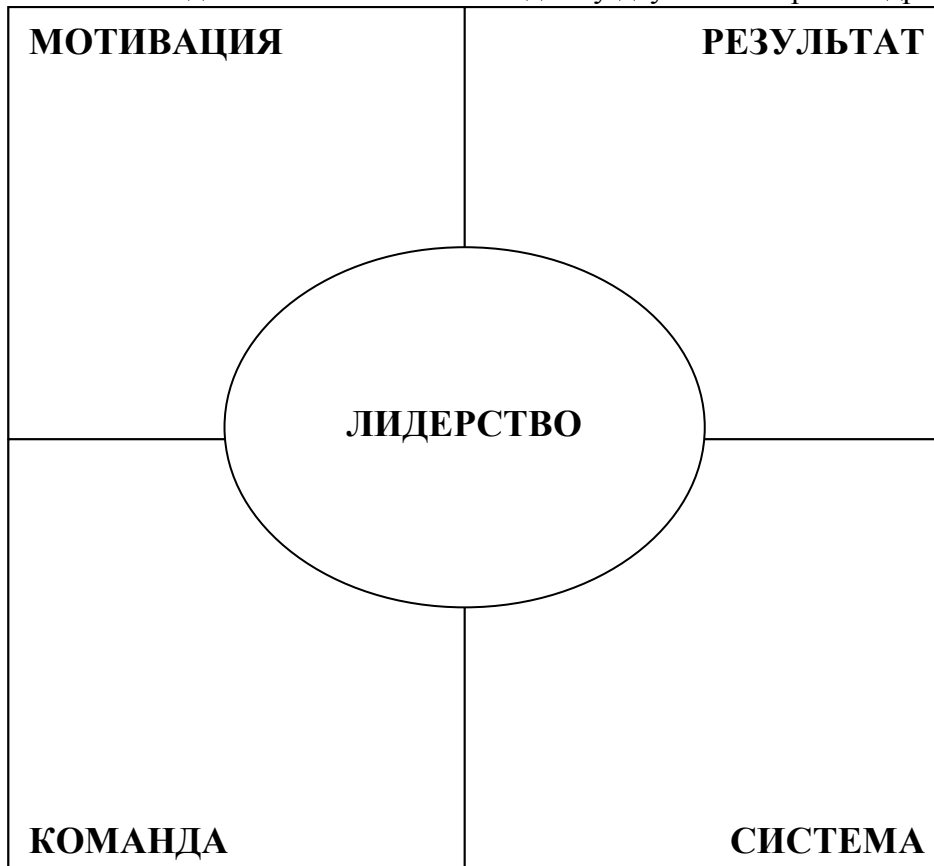
**3-й уровень мышления — «руководитель».** Мышление «руководителя» направлено на развитие деятельности фирмы. Это уровень мышления создателя. «Руководитель» предвидит проблемы, а при их возникновении анализирует причины и ищет оптимальные пути выхода. Мышление

«руководителя» сосредоточено на непрерывном совершенствовании деятельности предприятия. Он трансформирует миссию организации в стратегические направления деятельности предприятия. «Руководитель» ставит задачи исполнителям.

Если вы решили стать успешным руководителем, то в этой книге вы найдете ответы на ряд вопросов, с которыми сталкиваются руководители различных уровней. Особенно она будет полезна руководителям, занимающимся продажами.

## ГЛАВА №26: КАК СТАТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ СУПЕРВАЙЗЕРОМ?

Работа профессионального менеджера складывается из четырех составляющих. Каждого менеджера по мышлению и поведению можно отнести к одному-двум из четырех квадратов.



### РЕЗУЛЬТАТ

В этом квадрате находятся менеджеры, ориентированные на цель. Если вы зададите таким менеджерам вопрос: «Что вам больше всего нравится в вашей работе?», они преимущественно отвечают: «Ставить и достигать цели». Такие менеджеры отдают предпочтение теории X, которая гласит: «Люди сами по себе ленивы и их необходимо постоянно контролировать». Большую часть времени такие менеджеры уделяют постановке и контролю выполнения задач. Они очень жесткие руководители. Если кто-либо из персонала не выполняет своих задач, они очень быстро принимают решение об их увольнении. Эти руководители по своему мышлению и поведению напоминают спортсменов — для них достижима любая цель, даже если для этого необходимо приложить максимум усилий. Такие руководители требовательны к себе и своему персоналу. Персонал они воспринимают как ресурс для достижения своих целей. Для таких руководителей наиважнейшим является вопрос «Что я хочу достичь?» или «Что от меня хотят?» или «Кто мне нужен?».

### МОТИВАЦИЯ

В этом квадрате находятся менеджеры, ориентированные на людей. Если вы зададите таким менеджерам вопрос: «Что вам больше всего нравится в вашей работе?», они преимущественно отвечают: «Работа с людьми. Каждый человек индивидуален и к каждому необходим свой ключик. Мне нравится находить подход к каждому».

В этой области находятся менеджеры, которые являются приверженцами теории Y, которая

гласит: «Люди несут ответственность за результат». Большую часть своего времени они уделяют мотивации персонала на достижение поставленной цели. Они лояльные руководители. Если кто-либо из персонала не выполняет поставленных перед ним задач, они ищут проблемы в мотивах поведения данного сотрудника.

Они очень переживают любое увольнение персонала из организации и долго не могут принять решение об увольнении сотрудника. Для таких руководителей доминирующим является вопрос: «Как найти подход к каждому человеку, чтобы достичь поставленных целей?».

## **КОМАНДА**

В этом квадрате находятся менеджеры, которые ориентированы на создание комфортного психологического климата среди сотрудников. Если вы зададите таким менеджерам вопрос: «Что вам больше всего нравится в вашей работе?», они преимущественно отвечают: «Работа в команде, разрешение конфликтов среди сотрудников».

В этой области находятся менеджеры, которые большую часть времени уделяют созданию командного духа. Они считают, что залогом успеха организации является команда. Такие менеджеры часто привлекают персонал к принятию решений.

Если кто-то из персонала не выполняет поставленных перед ним задач, они прибегают к коллективному принятию решения относительно этих сотрудников. Такие руководители являются центром своей команды. Подчиненные отзываются о них как о душе команды. Доминирующим для них является вопрос: «Как создать команду единомышленников, чтобы достичь поставленных целей?»

## **СИСТЕМА**

В этом квадрате находятся менеджеры, которые ориентированы на создание высокоэффективной структуры предприятия — эффективной работы всех подразделений. Если вы зададите таким менеджерам вопрос: «Что вам больше всего нравится в вашей работе?», они преимущественно отвечают: «Построение высокоэффективного процесса и отладка механизма работы организации».

В этой области находятся менеджеры, которые большую часть времени уделяют созданию и совершенствованию должностных инструкций, предписывающих, как необходимо себя вести в системе предприятия.

Такие менеджеры обладают аналитическим складом ума и стараются превратить процесс работы организации в «конвейер», где организация меньше подвластна влиянию человеческого фактора и где каждый работник является элементом, который можно быстро и эффективно заменить. Для таких руководителей доминирующим является вопрос: «Как создать высокоэффективную систему работы предприятия, с помощью которой можно достигать поставленные цели?».

А теперь ответьте на вопрос: «В каком квадрате преимущественно вы находитесь?».

1. Если вы преимущественно находитесь в квадрате «результат» и «система», то у вас доминирует левое полушарие мозга — это мир логики.

2. Если вы преимущественно находитесь в квадратах «мотивация» и «команда», то у вас доминирует правое полушарие мозга — это мир эмоций и интуиции.

3. Если вы находитесь во всех четырех квадратах, то вы обладаете профессиональным мышлением.

## **ОСНОВНЫЕ ОШИБКИ МЕНЕДЖЕРА**

1. Менеджеры, которые ориентированы только на результат, обычно сталкиваются с проблемой текучести кадров, поскольку пренебрегают мотивацией персонала, что, в свою очередь, влияет на достижение результата.

2. Менеджеры, которые сосредоточены на мотивации и развитии персонала, часто теряют из вида результат. Персонал может быть мотивированным и развиваться, но может не вписываться в систему предприятия или конфликтовать друг с другом.

3. Менеджеры, который отдают предпочтение команде, сосредоточены только на создании корпоративного духа и часто теряют из вида результат. Из вариантов «команда» или «результат» они выберут команду — сохранение психологического климата. Но в бизнесе ценен результат. Если вы благотворительная организация, то командный дух будет превыше результата.

4. Менеджеры, которые отдают предпочтение системе, сконцентрированы на улучшении функционирования системы и могут потерять из вида мотивацию персонала, работающего в этой системе. Это будет приводить к текучести кадров и созданию деструктивного психологического климата в

организации.

## **КТО ЯВЛЯЕТСЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ МЕНЕДЖЕРОМ?**

Профессиональный менеджер тот, кто работает одновременно в четырех квадратах и выступает в роли лидера.

**Менеджмент** — это управление, и если вы стремитесь к развитию своего профессионализма в области менеджмента, то предлагаю вам воспользоваться схемой мышления, которую использую в своей практике.

1. Определите, что вы хотите или что хотят от вас — квадрат «результат».

2. Определите, какую вам необходимо построить систему для достижения данного результата — квадрат «система». Ответьте на вопрос: «Как построить высокоэффективную систему работы предприятия, с помощью которой можно достигать поставленные цели?».

3. Разработайте систему мотивации персонала на достижение поставленных целей — квадрат «мотивация». Ответьте на вопрос: «Как мотивировать персонал на достижение поставленных целей?».

4. Определите ценности в вашей команде, которые помогут объединить всех сотрудников в единое целое для достижения поставленной цели — квадрат «команда». Ответьте на вопрос: «Какой психологический климат вам необходим в команде, которая будет стремительно двигаться к поставленной цели как единое целое?».

## **ЛИДЕРСТВО**

Способность менеджера к лидерству всегда определяет уровень эффективности и потенциального воздействия на организацию и людей, которые в ней работают.

Лидерство означает влияние — не более и не менее (см. «Как стать лидером в организации? Как завоевать авторитет?»).

Станьте лидером в своей организации.

**Памятка менеджеру о том, как стать профессиональным руководителем:**

1. Определите цель, которую хотите достичь.

2. Постройте систему, с помощью которой сможете достичь поставленной цели.

3. Создайте систему мотивации, которая будет толкать людей к достижению поставленных целей.

4. Создайте самообучающуюся команду.

5. Станьте лидером в своей организации.

## **КАК СТАТЬ ЛИДЕРОМ В ОРГАНИЗАЦИИ? КАК ЗАВОЕВАТЬ АВТОРИТЕТ?**

### **МИФ О ЛИДЕРСТВЕ**

Часто можно услышать, что если кто-то назначен на новую должность, связанную с управлением людьми, то этот человек и есть лидер. Однако должность значит совсем немного, когда дело доходит до необходимости вести за собой людей. Истинное лидерство нельзя получить в результате назначения на должность. Истинное лидерство исходит из влияния на других людей, а влияние нельзя получить по чьему-то распоряжению.

Лучший способ проверить, сможет ли менеджер вести за собой людей или он способен только управлять ими, — это попросить его, чтобы он произвел позитивную перемену в своем отделе или организации. Менеджер может лишь поддерживать имеющееся направление, но не в силах изменить его. Лидер же способен сменить ориентиры и повести людей в новом направлении.

Должность, которую вы занимаете, помогает вам только в том, что вы можете получить некоторый запас времени, в течение которого можете либо повысить свой уровень влияния на других людей, либо свести все к нулю.

### **КАК ВЫЧИСЛИТЬ РЕАЛЬНОГО ЛИДЕРА?**

Для этого вам необходимо произвести некоторые наблюдения.

Присутствуя на каком-либо собрании, оглянитесь вокруг. Кого вы увидите? Руководителя предприятия или коммерческого директора, руководителей отделов и, конечно, супервайзеров. То есть на собрании присутствуют лидер по должности — директор предприятия и, конечно, кто-то, кто будет реальным лидером. Сумеете ли вы вычислить реального лидера? Ниже приводятся характеристики лидера по должности и реального лидера.



<b>Лидер по должности</b>	<b>Реальный лидер</b>
Говорит первым. Хочет высказаться первым, чтобы выразить свою точку зрения.	Говорит позже. Дает возможность высказаться другим, чтобы узнать различные точки зрения.
Нуждается во влиянии реального лидера. Обращается к реальному лидеру за советом и подтверждением своей точки зрения: «Правильно я говорю...», «Это может подтвердить...».	Нуждается только в собственном влиянии. Выражает свою точку зрения уверенно: «Я уверен, что этот путь верный», «Я уверен, что мы выполним поставленные цели», «Я уверен, что решение правильное».
Оказывает влияние только на других лидеров по должности. Например, когда начальник отдела продаж влияет только на супервайзера и торговых представителей. И это влияние основано только на должности.	Оказывает влияние на всех, кто находится рядом. Например, когда сотрудник ниже по должности своим выступлением завоевывает внимание и интерес не только своих подчиненных, но и своих руководителей.

Понаблюдайте за какой-либо группой людей. Вы обязательно разберетесь, кто среди них лидер. Кого слушают внимательнее? На кого смотрят присутствующие? Чьих слов они ожидают? Тот человек, к кому обращены взоры окружающих, и есть реальный лидер.

### **В ЧЕМ СЕКРЕТ ЛИДЕРСТВА?**

Доверие — фундамент лидерства.

<b>Лидер</b>	<b>+</b>	<b>Идея</b>	<b>=</b>	<b>Результат</b>
Не доверяют	+	Не доверяют	=	Обращаются к другому лидеру
Не доверяют	+	Доверяют	=	Обращаются к другому лидеру
Доверяют	+	Не доверяют	=	Обращаются к другой идее
Доверяют	+	Доверяют	=	Следуют за данным лидером

Степень доверия к лидеру во многом определяется историей его прошлых успехов и неудач. Это напоминает игру, где вы зарабатываете себе «жизнь». Каждый раз, когда вы совершаете ошибку в игре, вам приходится отдать свою «жизнь», и при неудачных шагах вы теряете свою жизнь, и вас просят перейти на уровень ниже. При успешной игре вы шаг за шагом завоевываете себе «жизнь» и в конце концов, выигрываете игру и переходите на более высокий уровень. Уровень успеха определяется количеством завершенных дел.

Вы можете легко определить уровень успеха человека, для этого вам необходимо обратить внимание на то, какие глаголы он использует в своей речи. Человек, который ориентирован на результат, использует глагол «сделал» или глаголы, которые характеризуют результат. Человек, который ориентирован на процесс (имитация бурной деятельности), в своей речи использует глагол «делал» или глаголы, которые характеризуют процесс: осуществлял, выполнял, координировал, разрабатывал и т. д.

Приведу пример высказывания некоторых менеджеров относительно своего профессионализма.

**Пример 1.** *За время работы руководителем отдела продаж я разработал систему заработной платы и стратегию работы торгового отдела, которые помогли мне увеличить объем продаж в два раза.*

**Пример 2.** *За время работы руководителем отдела продаж я осуществлял разработку системы заработной платы, координировал работу персонала в офисе, разрабатывал стратегию работы торгового отдела.*

Люди, которые ориентированы на результат и добиваются успеха, являются реальными лидерами. Они являются лидерами для тех людей, которые ориентированы на процесс.

### **КАК ЗАВОЕВАТЬ АВТОРИТЕТ?**

Чтобы завоевать доверие к себе, лидер должен обладать следующими качествами:

- \*быть компетентным;
- \*должен уметь влиять на других людей;
- \*иметь характер.

#### **Станьте компетентными**

Лидер старается быть лучшим во всем, что он делает. Он постоянно стремится к совершенству в тех областях, где достигаются ключевые результаты. Он сравнивает себя с людьми, которые работают лучше,

чем он, и всегда стремится к совершенству.

Лидеры устанавливают стандарты отличного исполнения обязанностей для всех своих подчиненных. Они беспощадны к некомпетентности и плохой работе. Они требуют качественного подхода к делу и настаивают, чтобы их подчиненные выполняли свою работу как следует.

Лидеры — прилежные ученики, постоянно стремящиеся к совершенству и в работе, и в личной жизни. Они много читают, посещают дополнительные учебные курсы и семинары.

### **Влияйте на других людей**

Одно из самых важных качеств лидера — всегда и во всем быть примером. Показывайте пример. Живите полноценной жизнью. Всегда ведите себя так, словно за вами наблюдают.

**1. Будьте искренними.** Настоящий лидер в бизнесе характеризуется честностью, правдивостью и прямоотой в отношениях с каждым человеком при любых обстоятельствах.

**2. Умело используйте власть.** В бизнесе власть может использоваться в двух направлениях:

\*для продвижения интересов организации;

\*для продвижения интересов отдельного человека.

#### **Четыре вида власти, которые вы можете обрести:**

**1. Власть эксперта.** С этого вы начинаете. Вы сосредотачиваетесь на том, чтобы делать свое дело в совершенстве. Когда вас признают мастером своего дела, вы приобретаете большую власть и влияние, чем люди, посредственные в своем деле. С помощью власти эксперта вы притягиваете к себе уважение и внимание важных людей в вашей организации.

**2. Власть личности.** Власть такого рода вы обретаете, когда окружающие вас любят и уважают. Чем большему числу людей вы нравитесь, тем большее влияние вы оказываете на них. Люди слушают вас и с готовностью принимают ваши предложения и идеи.

**3. Власть положения** приходит к вам с должностью. Власть положения включает возможность нанимать людей на работу и увольнять их, награждать и наказывать. Власть положения может быть никак не связана с вашими личными достоинствами или способностями. Существует множество неприятных или некомпетентных людей, наделенных властью, или некомпетентных людей, наделенных властью положения, которые получили ее по причинам, далеким от умения выполнять работу хорошо и быстро, или способности ладить с другими людьми.

**4. «Приписанная» власть.** Эту власть вы получаете, когда окружающие с готовностью наделяют вас правом влиять на них из-за достоинств вашей личности. Вы притягиваете эту власть к себе, безупречно выполняете свою работу и одновременно нравитесь окружающим вас людям, вызываете уважение к себе.

### **Будьте чуткими**

Прежде чем предпринимать что-либо, не жалейте времени на обдумывание последствий своих решений для следующих за вами людей. Успех ваших действий во многом определяется тем, как относятся к вам люди.

Лидеры умеют слушать. Они внимательно выслушают то, что говорят другие, и стараются понять то, что говорится между строк. Они с готовностью меняют свои решения на основе новой информации. Они проявляют скорее гибкость, нежели упрямство.

Лидеры постоянно ищут возможности использовать похвалу, одобрение и моральную поддержку для того, чтобы побудить работника приложить все свои силы и способности для выполнения поставленной задачи.

Лидеры постоянно создают ситуации, вдохновляющие людей, придающие людям силы и уверенность в себе. Они поощряют людей и внушают преданность делу, а не источают страх и угрозы.

Лидеры поощряют людей свободно высказывать свои истинные мысли. Они понимают, что качество взаимоотношений между людьми может быть измерено тем, насколько свободно каждый из них чувствует себя, насколько откровенно может говорить с другими и выражать свое мнение.

### **Работайте над своим характером**

**1. Будьте мужественными.** Лидеры имеют мужество принимать решения и предпринимать действия перед лицом сомнений и неопределенности, когда нет никаких гарантий успеха. Ваша способность идти вперед, будучи исполненным верой, даже когда существует вероятность потерь и неудач — есть признак лидерства. Лидерство — это контроль над страхом.

**2. Контролируйте свой успех.** Люди могут спокойно работать за зарплату, но вершин успеха они добьются лишь в том случае, когда будут ясно видеть свои перспективы. Развитие этого видения — ключевая задача лидера. Вы становитесь лидером, когда ставите перед собой цель, разрабатываете план, а потом всем сердцем отдаетесь воплощению этого плана в жизнь. Вы становитесь лидером, когда видите будущее, вдохновляющее вас и других. Вы становитесь лидером, когда точно знаете, куда хотите прийти, почему хотите туда добраться и что вы должны для этого сделать.

**3. Будьте самостоятельными.** Лидеры, как правило, не ищут оправданий. Они берут ответственность на себя. Они не ищут объяснений, не оправдываются и не винят других. Они не опускают руки перед лицом критики, разногласий или неожиданного противодействия.

**Памятка менеджеру о том, как стать лидером и завоевать авторитет в организации:**

**1.** Станьте тем человеком, который имеет за спиной реальные результаты, а не перечень функций, которые вы выполняли.

**2.** Станьте примером для вашего персонала. Будьте беспощадны к себе и к вашему персоналу по достижению результата. Учитесь стать лучшим.

**3.** Будьте искренними с другими людьми.

**4.** Умело используйте власть.

**5.** Будьте чуткими.

**6.** Будьте мужественными.

**7.** Контролируйте свой успех.

**8.** Будьте самостоятельными.

## **ГЛАВА №28: КАК БЫСТРО И ЭФФЕКТИВНО ВОЙТИ В ДОЛЖНОСТЬ СУПЕРВАЙЗЕРА?**

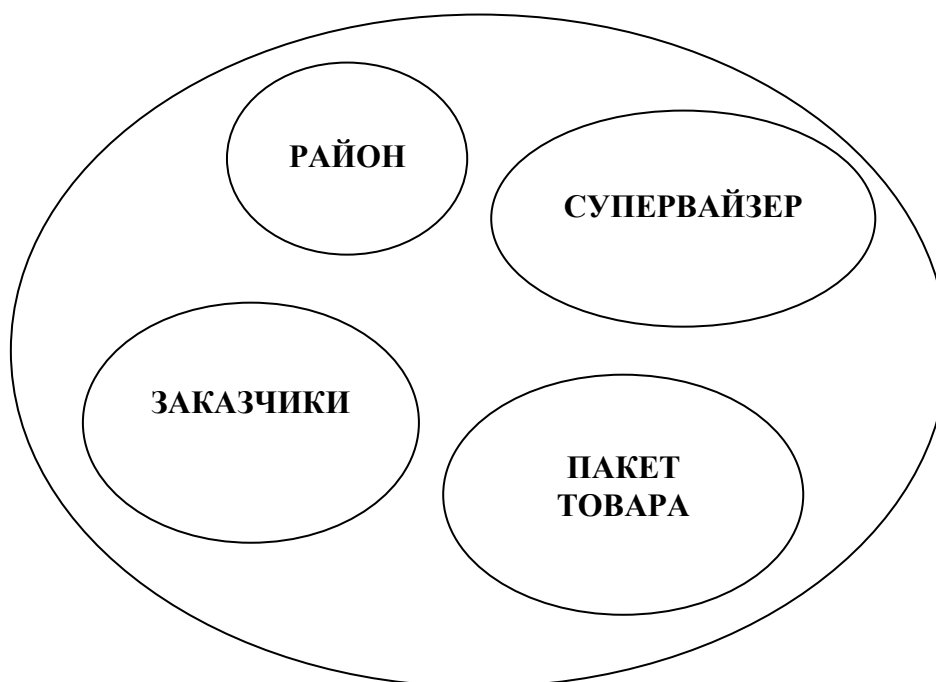
Для этого необходимо, прежде всего, изменить свое мышление - подняться на уровень выше.

**1.** Забудьте, что вы торговый представитель. Вы уже линейный руководитель, который управляет продажами с помощью других людей.

**2.** Забудьте, что вы работаете с каждым заказчиком лично. Вы работаете с группой заказчиков, которые распределены по сегментам.

**3.** Вы не помощник торгового представителя, который помогает работать с тем или иным заказчиком по принципу «делай как я», вы коучер, который помогает торговому представителю проанализировать свои действия в работе с заказчиками. Вы руководитель, который ставит задачи по каждой торговой точке и контролирует их выполнение.

### **В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ РАБОТА ТОРГОВОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЯ?**



\*Торговый представитель работает на четко определенном районе. Размер и территория района определяется супервайзером.

\*Торговый представитель знает поведение и привычки каждого заказчика, он ищет индивидуальный подход к каждому заказчику.

\*Торговый представитель знает ситуацию по каждой торговой точке, как работают его конкуренты — цена, отсрочка платежа и т. д. Торговый представитель дорожит каждым заказчиком и защищает его интересы. Он больше защищает интересы заказчика, чем интересы организации.

\*Торговый представитель выполняет задачи, поставленные супервайзером. Он отчитывается перед супервайзером по каждой торговой точке.

## В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ РАБОТА СУПЕРВАЙЗЕРА?



\*Супервайзер руководит продажами на вверенном ему районе с помощью нескольких торговых представителей. Он устанавливает границы района работы каждого из них. Супервайзер работает только с некоторыми ключевыми заказчиками, стратегически важными для организации. Он знает стратегию работы конкурентов по каждому атому заказчику. Работа с такими заказчиками требует более высокого уровня профессионализма, поскольку ему приходится общаться с профессиональными менеджерами этих торговых точек. Стратегия продаж супервайзера уже кардинально отличается от стратегии продаж торгового представителя (см. ниже).

\*Супервайзер определяет работу с каждым сегментом на своем районе. Супервайзер воспринимает торговую точку как место продажи — сегмент, а не как отдельную личность, которая ассоциируется с этой торговой точкой. Супервайзер не акцентирует свое внимание на каждой торговой точке и не учитывает поведение каждого заказчика на своем районе, он определяет поведение того или иного сегмента — группы заказчиков.

\*Супервайзер ставит каждому торговому представителю задачи на каждый день, которые торговый представитель должен трансформировать в задачи по каждой торговой точке.

\*Супервайзер отчитывается перед начальником отдела продаж о выполнении задач по каждому району. За работу торгового представителя отвечает супервайзер, а не начальник торгового отдела.

\*Супервайзер обучает торгового представителя работе с заказчиками (см. «Как работать

супервайзеру на маршруте с торговым представителем?») Основная ошибка супервайзера заключается в том, что он пытается продемонстрировать свой профессионализм в работе с конкретным заказчиком.

**Пример из личной практики.** После того как меня повысили в должности, и я стал супервайзером, я решил, что основная моя работа заключается в том, чтобы помочь каждому торговому представителю работать с трудными заказчиками, т. е. поделиться своим профессиональным опытом. Каждый день я выезжал с торговым представителем на район и наблюдал за его работой с заказчиком. Если я видел, что он делает что-то неправильно, я вмешивался и брал инициативу в свои руки. Торговому представителю оставалось только наблюдать. После своей «победы» над заказчиком я спрашивал торгового представителя: «Понял, как надо работать? Веди себя в следующий раз с такими заказчиками так же».

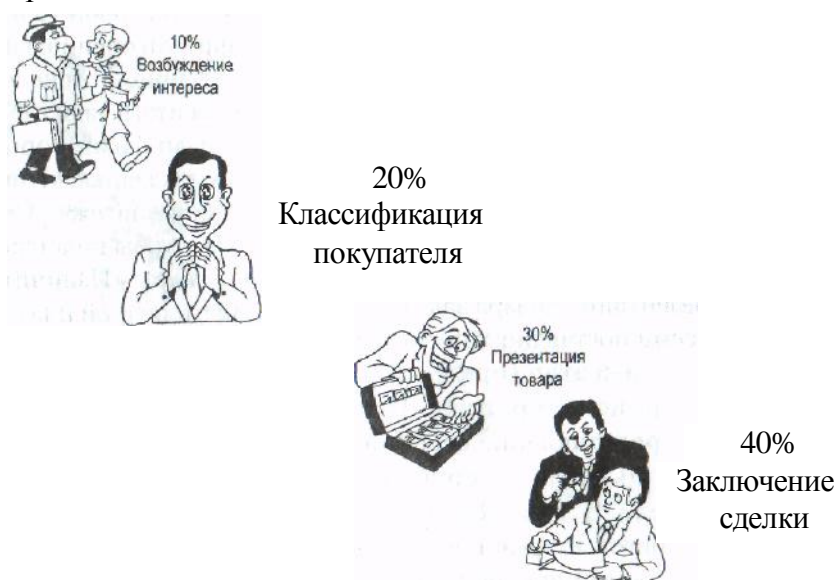
Через некоторое время я столкнулся с ситуацией, которая помогла мне переосмыслить мою работу как супервайзера.

Я поставил торговому представителю задачу на день — заключить договор с двумя новыми торговыми точками. После возвращения из района торговый представитель отрапортовал: «Сегодня я не смог заключить договор, поскольку наши условия для заказчика не подошли, он отказывается с нами работать». В следующий раз я поехал к заказчику вместе с торговым представителем, чтобы продемонстрировать на месте свой профессионализм. Когда мы приехали к заказчику, я сразу вступил в «бой»: «В прошлый раз Сергей (торговый представитель) предлагал сотрудничество, но вы его отклонили. В чем причина?» На что заказчик резко ответил: «Я уже говорил Сергею, что ваши цены слишком высоки для меня, к тому же у меня уже есть постоянные поставщики». Сергей в это время кивал головой и поддерживал заказчика. Моя ошибка заключалась в том, что я сам «уговариваю» заказчика, а торговый представитель наблюдает за моим поражением. Он его ждал.

С тех пор я изменил стратегию работы. При общении торгового представителя с заказчиком я не вмешиваюсь в процесс, даже если вижу явное «поражение». После успешной или неуспешной работы торгового представителя с заказчиком я спрашиваю: «Чему тебя научил разговор с заказчиком? Как ты поступишь в следующий раз, если попадешь в аналогичную ситуацию?» Я даю советы, как бы я поступил и том или ином случае. Таким образом, я уже начал работать как коучер (см. «Как работать супервайзеру на маршруте с торговым представителем?»).

## КАКУЮ СТРАТЕГИЮ ПРОДАЖ ИСПОЛЬЗУЕТ ТОРГОВЫЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ?

Торговые представители, которые работают с FMCG-продуктами, преимущественно используют стратегию навязывания продукта заказчику. Ниже приведена стратегия продаж торгового представителя.



- **1-й этап** (привлечение внимания) составляет 10% всего процесса продажи. На этой стадии намечается первый контакт с клиентом, цель которого — привлечь внимание к товару. Обычно торговый представитель рекламирует полезные качества товара и задает вопросы, которые должны возбудить интерес покупателя: «Здравствуйте, я торговый представитель компании Быстрый старт. Хочу сделать вам предложение о сотрудничестве, которое поможет



вам получить дополнительную прибыль. Вам это интересно?» или «Я хочу предложить товар, который вы продаете на 5% дороже. Вам это интересно?».

Если торговый представитель сумел заинтересовать заказчика, то считается, что он достиг цели без особых усилий. Он не тратил времени даром и не морочил покупателя голову долгими разговорами.



**2-й этап.** Торговый представитель определяет платежеспособность заказчика. Это 20% всего процесса продажи. Правило для торгового представителя: «Не тратить времени на покупателей, которые не в состоянии заплатить за товар». На этом этапе он проверяет платежеспособность торговой точки.

Обычно торговые представители оценивают заказчика по нескольким критериям: ассортимент, присутствие высоколиквидного товара, наличие продукта конкурента, а также общаются с продавцами этой торговой точки и с другими торговыми представителями. И, наконец, интересуются у заказчика: «Готовы ли вы работать с нами с двухнедельной отсрочкой платежа? Сможете ли вы оплачивать накладные своевременно?», чтобы гарантировать, что после презентации товара заказчик не скажет: «Извините, но я работаю со всеми поставщиками с месячной отсрочкой платежа».



**3-й этап** (презентация товара) составляет 30% процесса продажи. Целью презентации является представление особенностей товара или услуги и пользы, на которую может рассчитывать покупатель. Чтобы эффективно презентовать свой товар, торговые представители обучаются методике манипулирования клиентом, с целью сломить его сопротивление и склонить к заключению сделки.



**4-й этап** (заключение сделки) — это 40% от всего процесса продажи. Это самый трудный этап в работе торгового представителя. Торговый представитель, перед которым стоит задача продать, обеспокоен вопросом, что еще нужно сказать заказчику, чтобы он купил? На этом этапе торговый представитель работает с сомнениями и возражениями заказчика. Заключение сделки становится естественным преодолением сопротивления, которое есть у каждого покупателя во время приобретения нового товара или услуги. Этой теме посвящены многие тренинги и семинары, на которых демонстрируется много разных способов преодоления сопротивления клиента перед заключением сделки.

## КАКУЮ СТРАТЕГИЮ ПРОДАЖ ИСПОЛЬЗУЕТ СУПЕРВАЙЗЕР?

Выше мы говорили, что супервайзер уже не работает лично с клиентами, а ведет продажи через торговых представителей, за исключением работы с VIP-клиентами, где стратегия продаж совсем другая, поскольку там приходится работать с профессионалами, которым «впарить» товар практически невозможно.



Завоевание доверия 40%



Анализ потребностей 30%



Варианты решения 20%



Заключение сделки 10%



## СТРАТЕГИЯ ПРОДАЖ, КОТОРУЮ ИСПОЛЬЗУЕТ СУПЕРВАЙЗЕР

### Завоевание доверия



40% успеха в продажах зависит от того, сможет ли организация завоевать доверие своих заказчиков. Заказчики позволяют воздействовать на себя тем организациям, которым они доверяют. Вы когда-нибудь делали крупную покупку у того, кому не доверяете? Сомневаюсь. На самом деле большинство заказчиков скорее купят низколиквидный продукт у того, кому они доверяют, чем купят высоколиквидный продукт у того, кому не доверяют. Если вы не в состоянии завоевать доверие заказчика к своей организации, то заказчик будет встречать вас как человека, который «впаривает» товар. Заказчики сегодня имеют огромное количество предложений, поэтому доверие является необходимым условием в каждой сделке.

Работа супервайзера заключается в том, чтобы завоевать доверие. Как это сделать?

\*Контроль внешнего вида торгового представителя. Как вы хотите, чтобы вас воспринимал заказчик? Образ торгового представителя — это тот образ, который ассоциируется у заказчика с вашей организацией. Внешний вид торгового представителя должен быть единым для всех.

\*Контроль работы торговых представителей с документацией. Если торговый представитель небрежно работает с документацией, то у заказчика складывается мнение, что в этой организации нет порядка.

\*Контроль торговых представителей в выполнении обещаний перед заказчиками. Каждое невыполненное обещание — это потерянный балл в доверии к вашей организации.

\*Покрытие всех торговых точек на вашем районе. Чем большую территорию вы покрываете, тем больше завоевываете доверие у своих старых и новых заказчиков. Каждый заказчик стремится работать с ведущим поставщиком. Станьте этим ведущим поставщиком на вашей территории.

\*Контроль качества продаж. Научите и контролируйте работу торговых представителей. Если в следующий визит на складе заказчика будет присутствовать более 30% остатков товара от прошлого заказа, то вы постепенно потеряете доверие как важный поставщик.

\*Контроль плановой работы торгового представителя. Следование маршрутизации помогает создать у заказчика образ стабильного и надежного поставщика. Часто можно услышать возражение заказчика: «У нас уже есть надежные и стабильные поставщики». Станьте стабильным поставщиком.

\*Обучение торгового представителя ведению эффективной качественной презентации товара, контроль за этой деятельностью.

\*«Зарядка» на успешный день. Образ торгового представителя ассоциируется с образом организации. Если ваши торговые представители выходят на район «загруженные» после очередного собрания, то весь этот груз переносится на заказчиков, у которых складывается мнение, что у вашей организации не все в порядке. «Заряжайте» торговых представителей энтузиазмом, чтобы у заказчиков складывалось мнение, что у вашей организации дела идут успешно.

### Анализ потребностей клиента



30% успеха продаж зависит от того, как правильно вы сможете узнать потребности ваших заказчиков. Потребности заказчиков постоянно меняются. Супервайзеру необходимо научиться правильно, выяснять эти потребности. Если вы уделили внимание заказчику, узнали его насущные потребности, то во время беседы с торговым представителем заказчик будет чувствовать себя спокойно и будет готов довериться ему. Если заказчик почувствует, что вы можете ему помочь, он станет с вами откровеннее — доверит вам свои проблемы и заботы. Чтобы определить потребность заказчика, предлагаю воспользоваться стратегией «3-3-3» (см. часть 3 «Работа с заказчиком»).

Кроме этого, супервайзеру необходимо определить свое конкурентное окружение. Кто ваши конкуренты? Как ваши конкуренты решают проблему ваших потенциальных заказчиков? Если вы узнаете, что продают ваши конкуренты, то сможете узнать, что они не продают или насколько лучше вы сможете решить проблему ваших клиентов, чем они.

Общайтесь со своими заказчиками. Будучи супервайзером, я проводил анкетирование своих заказчиков и узнавал, что им нравится в работе нашей компании, что нам необходимо улучшить и чем наши конкуренты отличаются от нас.

### Демонстрация возможностей решения проблем



20% успеха продаж зависит от того, какое уникальное предложение вы сможете предложить своему заказчику. На этом этапе заказчику необходимо показать, как прекрасно предложенные вами товары или услуги могут удовлетворить его потребности. Ваш товар или предложение должны быть особенными для заказчика и бросаться ему в глаза. Если вы такие же, как все, не говорите об этом никому. Многие супервайзеры учат торговых представителей демонстрировать качество товара, упаковку, дизайн и т. д. Работа супервайзера заключается в том, какую систему работы вы можете предложить заказчику.

**Пример из личной практики.** При продаже идентичного продукта перед нами стояла задача, как убедить заказчика работать с нами. Мы проанализировали работу конкурентов, нашли их сильные и слабые стороны и разработали вариант работы, при котором заказчик, покупая продукт у нас, получает подарок. В качестве подарка мы использовали высоколиквидный продукт. Почему мы использовали именно эту стратегию, а не стратегию скидки и отсрочки платежа? Необходимо разработать такую систему работы, которую очень трудно скопировать. Мы знали, что конкурент не сможет скопировать нашу услугу, поскольку у него не было достаточных средств. Но мы уверены, что через некоторое время нам необходимо будет разработать новую стратегию, поскольку рано или поздно конкурент будет наступать нам на пятки.

Лучшие организации в отличие от посредственных умеют приспособить свой товар к нуждам заказчика.

### Заключение сделки

10% успеха продаж зависит от того, как торговый представитель эффективно сможет продать товар или услугу. Если вы сделали все для того, чтобы завоевать доверие заказчика, проанализировали его потребности и предложили свое уникальное предложение, то 10% успеха продаж зависит от стратегии продаж торгового представителя.

Заказчик не выносит, когда ему что-то хотят подсунуть насильно. Заказчик хочет сам принять разумное решение. Поэтому в процессе продажи постарайтесь, чтобы у него в работе с торговым представителем ни в коем случае не сложилось впечатление, что он ему указывает или им манипулирует.

#### Памятка менеджеру о том, как быстро и эффективно войти в должность супервайзера:

1. Забудьте, что вы торговый представитель. Вы уже линейный руководитель, который управляет продажами с помощью других людей.

2. Забудьте, что вы работаете с каждым заказчиком лично. Вы работаете с группой заказчиков, которые распределены по сегментам.

3. Вы не помощник торгового представителя, который помогает работать с тем или иным заказчиком. Вы руководитель, который ставит задачи по каждой торговой точке и контролирует их выполнение.

4. Станьте коучером для ваших торговых представителей.

5. Следуйте стратегии продаж супервайзера: завоевывайте доверие заказчиков, анализируйте их потребности, разработайте уникальное предложение, обучите торговых представителей работать с разработанной вами стратегией. Помните, что вы управляете продажами, что торговый представитель — это «инструмент», с помощью которого вы общаетесь со своим заказчиком.

## ГЛАВА №29: КАК ЭФФЕКТИВНО ПОСТАВИТЬ ЦЕЛЬ?

Постановка цели является главным этапом в любом начинании. Если вы не знаете, куда идете, то вы придете в никуда. Если вы плывете по течению, то вы плывете в никуда. Если вы не определите пункт своего назначения, то вам придется долго грести в море жизни.

**Задание.** Возьмите лист бумаги, ручку и напишите цель, которую хотите достичь на своем предприятии. Затем напишите свою личную цель. Чтобы правильно определить цель и успешно ее достичь, предлагаю воспользоваться стратегией четырех шагов в постановке цели.

**Шаг первый.** Сформулируйте свою цель позитивно. Определите то, что вы хотите сделать, а не то, от чего вы хотите убежать. Посмотрите, как записана ваша цель, — в утвердительной или в отрицательной форме?

Цель должна быть сформулирована без отрицаний. Вместо того чтобы искать ответ на вопрос «Чего я не хочу?», поищите ответ на вопрос «Что я хочу?»

В своей практике я часто задаю супервайзерам вопрос: «Что вы хотите в данный момент от своей

работы?» и часто слышу в ответ: «Я не хочу зарабатывать меньше 300 у. е., я не хочу получать "пистоны" от своего руководства, я хочу избежать воровства со стороны торговых представителей, я не хочу задерживаться на работе позже 20.00 и т. д.». На вопрос; «А что вы хотите изменить в своей работе?» многие из них не могут ответить, так же как не могут ответить на вопросы: сколько конкретно они хотят зарабатывать, какую схему контроля создать, когда заканчивать работу, каким специалистом быть в глазах руководителя?

Почему так важно верно сформулировать свою цель и обязательно без отрицаний? Потому что цель — это направление нашего движения. Если я избегаю чего-либо, то я знаю, от чего уйду, но не знаю, к чему приду. Из-за отсутствия четких целей и ясного их видения люди оказываются вечными неудачниками. По этому поводу есть правдивая история, которую мне рассказал один из участников тренинга, менеджер из бюро путешествий. Как-то раз к ним пришел мужчина, который хотел провести отпуск за границей. Ему задали вопрос: «Куда вы хотите поехать отдохнуть?», на что он ответил: «Куда-нибудь, только подальше от этого города». Ему были предложены несколько вариантов, и каждый из них его чем-то не устраивал: «Нет, я не хочу в жаркие страны, нет я не хочу тратить на отпуск более 300 у. е., я не хочу так далеко уезжать и т. д.». В конце концов мужчина так никуда и не поехал.

Неудачи, несчастья или бедность мы создаем сами. Мы перегружаем себя мыслями о несостоятельности, поражении, неспособности. Тем самым мы как бы программируем свой мозг именно на эти достояния. Имейте в виду, что каждая отрицательная мысль воспринимается нашим подсознанием без критики, интегрируется, усиливается и переносится во внешнюю деятельность. Например, «если вы сейчас обратите внимание на свое состояние и подумаете о том, что давно у вас не болела голова, то через некоторое время вы можете ощутить в ней несильную боль. То же самое происходит, когда мы программируем свой мозг на негативные мысли и цели с отрицанием. Поэтому необходимо, чтобы мы давали нашему подсознанию цели, сформулированные в утвердительной форме и отражающие нужные нам достижения в будущем. Чем оптимистичнее и деятельнее мы приближаемся к нашим целям, тем больше энергии мы получаем. Мы сами производим энергию, необходимую нам для продвижения вперед.

Посмотрите, является ли написанная вами цель действительно нашей целью? На первый взгляд, вопрос кажется абсурдным, но это только на первый взгляд. Как часто вы формулируете свои цели, начиная их со слов «я должен», «я обязан», «мне следует»? Если часто и если ваша цель содержит эти формулировки, то это цель не ваша. Скорее всего, она навязана вам вашим руководством или внешним окружением, в котором вы живете: «Я должен выполнить план продаж, я должен стремиться к карьерному росту». Если это так, то попробуйте отвлечься от желаний других, подумайте, действительно ли вы хотите достичь этих целей, действительно ли нам это надо. (О том, как работает наше мышление, см. «Кем вы хотите быть?») Сформулируйте свои цели. Возможно, вы хотите больше, чем от вас требуют другие.

**Пример из личной практики.** Когда я пришел в организацию как наемный специалист, то задал вопрос своему руководителю (собственнику бизнеса): «Что вы ожидаете от меня в ближайшее время?» Когда я услышал, что я должен сделать на этом месте как руководитель отдела продаж, то задал вопрос себе: «Что я хочу достичь на этой должности лично для себя?» После этого я сравнил два ответа и понял, что я хочу большего, чем от меня требует мое руководство. Я хотел построить систему продаж (увеличить объем продаж) и систему возврата денег (уменьшить дебиторскую задолженность). Эта цель была выше, чем цель моего руководства, поскольку они хотели только увеличить объем продаж.

Если вы сравните свои ощущения от слова «должен» с ощущениями, которые появляются у вас от слова «хочу», то вы поймете:

\*что слова «должен», «следует», «обязан» приводят человека в напряженное состояние;

\*слово «хочу» создает состояние уверенности и мотивирует к дальнейшим действиям.

Резюме:

\*сформулируйте свою цель без отрицаний;

\*начинайте постановку цели со слов «Я хочу...».

Пример формулировки цели первого шага: «Я хочу построить систему продаж и систему возврата денег. Я хочу увеличить уровень своей заработной платы».

**Шаг второй.** Определите критерии достижения цели. Вернемся к заданию, где я просил вас сформулировать свою цель. Я уверен, что вы прошли уже первый этап и сформулировали цель позитивно. А теперь представьте, что вы достигли своей цели. Как вы это узнаете? Что вы увидите? Какие вы увидите экономические показатели своей деятельности? Какой вы увидите свою организацию?

Что вы услышите? Что будут говорить люди о вас и вашей организации? Что вы почувствуете при этом?

Наш мозг не видит разницы между воображаемым и реальным. Чем более точно и ярко вы представите себе процесс достижения цели, тем сильнее ваш мозг поверит в то, что она уже достигнута и будет программировать вас действовать в том же направлении. Хорошее представление достижения цели поможет вам более точно планировать этапы этого достижения, другими словами, сформулировать задачи на пути к достижению цели.

**Пример из личной практики.** Когда я определил, что я хочу, я попытался представить себе, будто я достиг своей цели, — построил систему продаж и систему возврата денег. Для этого я поехал в парк и уединился. Там я принял позу мечтателя, и вот что я себе представил.

Я увидел увеличение объема продаж более чем на 100%. Я увидел дебиторскую задолженность менее 10%. Я увидел команду торговых представителей и супервайзеров, которые работают по четко определенной схеме. Я увидел, что наша организация покрывает территорию города и области. Я увидел, что каждая торговая точка работает с нами.

Я услышал отзывы наших клиентов о нас как о мощной и ответственной организации, работающей как часы. Я услышал отзывы наших поставщиков о нас как о стабильно развивающейся организации.

Я почувствовал моральное удовлетворение оттого, что я сделал нечто большое и нужное как для клиентов, так и для людей, которые меня наняли. Я почувствовал себя специалистом, который может в будущем создать свой бизнес.

Что мне удалось достичь за 3,5 года работы на должности торгового представителя? Я увеличил объем продаж более чем в четыре раза, увеличил свой заработок более чем в три раза, уменьшил дебиторскую задолженность до 8%, создал дистрибьюторскую систему, которая является и по сей день ведущей в Одесском регионе.

Воображение помогало мне находить внутренние резервы для достижения своей цели. На тот момент это была не цель, это была мечта. А кто из вас не хочет осуществления своей мечты?

Определите критерии достижения своей цели:

\*Визуально - что я увижу?

\*Аудиально — что я услышу?

\*Кинестетически — что я почувствую?

Пример формулировки цели второго шага: «Я хочу построить систему продаж и систему возврата денег, с помощью которой я увеличу объем продаж вдвое и уменьшу дебиторскую задолженность до 10%. Я хочу увеличить уровень своей заработной платы и вдвое».

**Шаг третий.** Приступайте к действиям. Многие цели остаются в области мечтаний долгие годы лишь потому, что от представления цели до ее воплощения лежит огромная пропасть в один шаг.

И этот шаг называется реальной деятельностью. Пока вы не сделаете этот шаг, цель не начнет приближаться. Поэтому стоит ответить на вопрос: «Какой будет мой первый шаг?»

**Примеры из личной практики.** После того как я принял решение перейти в другую организацию и определил, чего я хочу достичь в этой организации, и установил критерии достижения своей цели, я приступил к действиям. Мой первый шаг заключался в том, что я решил найти себе двух помощников (супервайзеров), которым бы я доверял. После того как я их нашел и уговорил работать вместе, я понял, что обратного пути нет, поскольку я уже начал двигаться по направлению к своей цели. Вторым шагом было установление новых критериев работы персонала в данной организации. И тогда процесс закрутился. После этого я перешел к четвертому шагу.

Я очень хорошо помню свой первый шаг в создании собственного бизнеса. Первый шаг — покупка принтера и факса. После этого я сказал себе: «Все, ты уже начал движение к своей цели. Вперед! Твой следующий шаг — найти специалиста, который поможет тебе создать сайт».

Написание этой книги — тоже цель. А первым шагом к ней было предисловие из 10 строк. После этого я понял, что старт уже сделан.

После того как вы определили, что вы хотите, и установили критерии, приступайте к немедленным действиям. Не раздумывайте долго. Возможно, в будущем вы посчитаете свой первый шаг ошибочным, но помните, что именно первый шаг позволил вам осуществить свою цель.

**Шаг четвертый.** Контролируйте достижение своей цели. Важно знать, где, когда и с кем вы хотите достичь ее. Но при этом ответственность за осуществление поставленной цели должна быть на вас, а не на людях или обстоятельствах. В достижении цели важно как можно больше освободиться от внешнего влияния. Зачастую мы не достигаем поставленной цели, ожидая, когда обстоятельства станут благоприятными. Например, многие люди после перестройки долгие годы чувствовали себя

обманутыми государством. Они ожидали, что государство отдаст им долги, найдет работу, улучшит благосостояние и т. п. При этом они самостоятельно ничего не предпринимали.

Многие менеджеры генерируют идеи, разрабатывают стратегию, но мало кто воплощает свои идеи в жизнь.

**Пример из личной практики.** Группа супервайзеров в одной из организаций поставила себе цель — забрать долю рынка у конкурентной дистрибьюторской организации. Для этого были оценены сильные и слабые стороны конкурента, разработана стратегия, определены критерии достижения цели, разработаны четкие шаги, был сделан первый шаг — проведен инструктаж торговых представителей. Но в результате идея была пущена на самотек и не была воплощена в жизнь. Количество торговых точек, которые сработали по данной стратегии, оказалось 20 из 200. Супервайзеры объясняли свою неудачу тем, что изменилось внешнее окружение. На самом деле причина была в том, что не проводился ежедневный контроль достижения цели с их стороны.

Что они сделали, чтобы достичь своей цели?

Поставили задачи для каждого торгового представителя (см. «Как правильно поставить задачу подчиненному?»).

Начали ездить на район с торговым представителем (см. «Как работать супервайзеру на маршруте с торговым представителем?»).

Ежедневно стали проводить обратную связь с каждым торговым представителем (см. «Как правильно провести эффективную обратную связь?»).

Каждую неделю они проводили обучение (см. «Как эффективно проводить обучение персонала?»).

Контролируйте достижение своей цели. Возьмите ответственность на себя и не ссылайтесь на внешние обстоятельства. Помните, все зависит от вас самих. Вы меняете систему или система изменит вас. В первом случае вы гребете по волнам к своей цели. Во втором случае вы плывете по течению и все больше и больше удаляетесь от своей цели.

**Памятка менеджеру о том, как эффективно поставить цель:**

1. Определите, что вы хотите. Сформулируйте свою цель позитивно. Начните формулировку со слов «я хочу» вместо «я должен».

2. Установите критерии достижения цели. Представьте себе, что вы увидите, что услышите и что почувствуете, когда достигнете поставленной цели?

3. Приступайте к немедленным действиям. Определите свой первый шаг, а затем второй, третий и четвертый.

4. Контролируйте достижение цели. Помните, только вы ответственны за достижение своих целей и никто другой.

## ГЛАВА №30: КАК ЭФФЕКТИВНО УПРАВЛЯТЬ СВОИМ ВРЕМЕНЕМ?

Главный принцип управления временем формулируется так: мы или используем время, или теряем его. И здесь уместно выработать у себя привычку к самодисциплине.

Чтобы выработать эту привычку, необходимо создать для себя мотивацию. Что больше всего мотивирует человека? Больше всего человека мотивирует успех. А что такое успех? Успех — это цель. Всякий раз, когда вы завершаете крупное дело, вы чувствуете прилив энергии, энтузиазма и самоуважения.

**ПРОЧИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!**

Мышление управляет процессом ваших действий. Мысли принимают форму убеждений — убеждений в том, на что вы способны. Мысли мотивируют вас на то, чего вы на самом деле хотите достичь; на ваши жизненные приоритеты, — на то, что для вас является важным. Правильная мотивация и есть секрет того, как некоторым людям удается достичь наивысших результатов и максимально эффективно использовать свое время.

Предлагаю вам воспользоваться инструментом, который я использую в своей практике для достижения поставленных целей. Это приносит мне внутреннюю мотивацию, поскольку я воплощаю свои мечты в реальность.

**1. Составьте список из десяти целей, которых вам хотелось бы достичь до конца года.** Записывайте их так, словно год уже прошел, и вы их достигли. В качестве примера приведу свои цели:

\*создал дистанционный курс «Школа супервайзеров» (если вы читаете эти строки, то знайте, что цель уже достигнута);

\*создал вечернюю школу супервайзеров;



\*внедрил систему качественной продажи в дистрибьюторской компании «Х»;

\*организовал продажу видеoverсий своих тренингов и т. д.

### **ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!**

При составлении списка своих целей обязательно используйте глаголы в прошедшем времени: «создал», «сделал», «внедрил» и т. д. Этот психологический трюк позволяет пережить свою цель как завершённую и тем самым создать мотивацию того, что ваша цель реальна.

Думая больше о результатах, чем о затратах времени, вы поймете на что нужно тратить свое время. Составление списка целей — по лишь предварительная работа. Вы должны выстроить их в приоритетном порядке.

**2.Спросите себя: «Какая из десяти достигнутых мною целей окажет наиболее позитивное влияние на мою жизнь?»** Обведите эту цель красным фломастером и перепишите на отдельный лист. Люди, имеющие ясные, зафиксированные на бумаге цели, достигают гораздо большего за более короткое время, чем люди, не имеющие таких целей.

Из своего списка целей я выбрал следующие:

\*создал дистанционный курс «Школа супервайзеров»;

\*внедрил систему качественной продажи в дистрибьюторской компании «Х».

### **ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!**

Наихудший вариант использования времени — это делать очень хорошо то, что не нужно делать вообще. Правило Парето гласит, что 80% полученных результатов вашей деятельности обеспечиваются 20% от всех затрат. Это означает, что если у вас есть список из десяти дел, то два пункта из этого списка стоят большего, чем остальные восемь, вместе взятые.

**3.Опишите свою цель четко и подробно.** Чем больше вы записываете и перечитываете свои цели, чем больше вы думаете о них, тем яснее они для вас становятся. И чем яснее вы представляете, чего вы хотите, тем более вероятно, что вы делаете все возможное для их достижения.

Свою цель «Создать дистанционный курс для супервайзеров» я записал более подробно с использованием схем и рисунков. То, что вы пользуетесь этим курсом — это воплощение моей подробной цели. Весь этот дизайн и логическую структуру я «прорисовывал» многократно, пока не «увидел» четко, что я хочу создать.

**4.Установите предельный срок достижения цели.** Если цель большая, установите несколько промежуточных сроков. Достигается та цель, которая определена во временном интервале.

Запуск дистанционного курса я наметил на середину июля.

### **5.Составьте список своих действий для достижения поставленных целей.**

Привожу список действий по созданию дистанционного курса из своего черновика:

\*подготовить текст для раздела;

\*написать 30 ответов на часто задаваемые вопросы;

\*решить вопрос с оплатой через Интернет;

\*решить вопрос с использованием «автоответчиков»;

\*создать логическую структуру раздела;

\*разработать маркетинговую программу «раскрутки» раздела в режиме «on-line» и «off-line» и т. д.

**6.Сформулируйте пункты списка в виде плана действий,** разместив их в определенной последовательности в соответствии с приоритетом.

В качестве приоритета я выбрал написание текста для раздела, так как он отображает основную суть дистанционного курса. Второй шаг — приступить к написанию 30 статей.

**7.Немедленно приступайте к самому важному делу из вашего плана,** которое вы можете делать уже сейчас. Это очень важно! Почему? Для того чтобы приобрести новую привычку.

### **ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!**

Что такое привычка? Привычка — это алгоритм действий по направлению к поставленной цели. Если вы достигли своей цели, значит, вам уже не нужна та привычка, которая есть на данный момент. Как только вы поставили новую цель, перед вами снова встанет вопрос самодисциплины.

Моим первым шагом в приобретении новой привычки было написание текста, состоящего из 10 строк. Первое время было очень трудно себя заставить, так как действовала старая привычка делать одни и те же действия в четко определенный день. Каждое утро у меня начиналось одинаково: я запускал почтовую программу, чтобы проверить свою почту. И в один из дней, вместо того чтобы получить почту, я принял решение написать текст в раздел дистанционного курса.

### **ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!**



Вы можете управлять своей жизнью ровно настолько, насколько способны прекратить делать прежде всего то, что имеет для вас меньшее значение по сравнению с другими вещами, которыми вы могли бы заниматься.

**8. Каждый день делайте что-нибудь, приближающее вас к достижению одной или нескольких самых главных ваших целей.**

Каждая минута, потраченная на планирование, экономит десять минут исполнения. Поэтому тщательно планируйте свою деятельность.

\*Планируйте каждый месяц заранее, составляя список целей, которых вы хотите добиться в этом месяце. Лучше всего делать это в последнюю неделю каждого месяца.

\*Планируйте каждую неделю заранее, составляя список целей и задач на каждый день. Чтобы составить план работы на день, требуется 10-15 минут. Делать это лучше всего накануне вечером.

Регулярное планирование позволит вам уделять больше времени деятельности, представляющей наибольшую ценность. Это повысит эффективность вашей работы, чем бы вы ни занимались.

### **ПРОЧТИТЕ ЭТО ВНИМАТЕЛЬНО!**

Каждый вечер спрашивайте себя: «Что я сделал сегодня для успешного достижения своих целей?»

**9. Работайте по списку.** Всегда записывайте свои задачи и дела, прежде чем их начинать. Используйте список как руководство к действию.

**Памятка менеджеру о том, как эффективно управлять своим временем:**

1. Составьте список из десяти целей.
2. Спросите себя: «Какая из десяти достигнутых мною целей окажет наиболее позитивное влияние на мою жизнь?»
3. Опишите свою цель четко и подробно.
4. Установите предельный срок достижения цели.
5. Составьте список своих действий для достижения поставленных целей.
6. Сформулируйте пункты списка в виде плана действий.
7. Каждый день делайте что-нибудь, приближающее вас к достижению одной или нескольких самых главных ваших целей.
8. Работайте по списку.

## **ГЛАВА №31: КАК ВЫРАБОТАТЬ В СЕБЕ УВЕРЕННОСТЬ?**

Для того чтобы выработать в себе уверенность, вы должны тать, что каноны уверенности заложены в нашем визуальном образе на 55%, в тоне голоса на 38% и в нашей речи на 7%.

### **1. ТРЕНИРУЙТЕ СВОЮ ПОХОДКУ**

Открытая походка придает уверенность в движениях. Обратите внимание на то, как ведут себя уверенные люди, какая у них походка, открытая или закрытая.

#### **Упражнение 1.**

\*скрестите руки спереди (закрытая поза);

\*опустите руки вдоль туловища (полуоткрытая);

\*скрестите руки сзади (открытая). Какая поза дает вам больше уверенности?

**Упражнение 2.** Представьте себе, что центр тяжести находится и центре живота. Представьте железный шар на голове. Теперь мысленно опустите шар с головы ниже пупка. Держите спину и подбородок ровно, плечи развернуты.

Теперь проделайте первое и второе упражнение вместе и наблюдайте, почувствуйте, какая поза и какие движения придадут вам больше уверенности. Тренируйте походку во всех незнакомых для вас местах, ведите себя так, как будто вы здесь очень важный человек.

**Пример из личной жизни.** Мы приехали с женой в роддом, чтобы поздравить знакомую с рождением сына. На проходной скопилось большая очередь, и нам стало ясно, что придется долго ждать. В течение нескольких минут я проанализировал ситуацию и понял, кого пропускают в палаты. Я заметил, что некоторые проходят без разрешения, скорее всего, это были те, кто уже знал здешние порядки. Я взял пакет с гостинцами и уверенно пошел по направлению к палате. Мне удалось без труда пройти проходную, подняться на второй этаж, но поскольку я здесь был впервые, то не знал, куда идти, и пошел направо. С левой стороны коридора я увидел дверь, уверенно вошел туда и увидел маленькие кровати, в которых лежали новорожденные, их там было около 10-15. Я понял, что очутился там, куда не пускают

даже мам. Через несколько секунд я услышал крик: «Мужчина на этаже!» Ко мне подбежала сестра и спросила: «Что вы тут делаете?» Я четко и уверенно ответил, кого ищу. Сестра попросила меня выйти в коридор, поскольку мужчинам запрещено здесь находиться. Вот какие вещи можно проделать с помощью уверенности в себе.

## **2. ТРЕНИРУЙТЕ СВОЙ ГОЛОС**

Тон голоса — это 38% залога вашей уверенности. Тренировать голос можно с помощью нескольких упражнений, которые вы можете проделывать каждый день в различных ситуациях:

- \*попросите что-либо так, чтобы вам не отказали;
- \*уверенно откажите в чужой просьбе;
- \*уверенно и с чувством собственного достоинства расскажите неприличную историю о себе;
- \*внешне и внутренне оставайтесь спокойным, когда вас «обливают грязью»;
- \*расскажите о себе яркую героическую историю (можно блефовать).

## **3. ПОВЫШАЙТЕ СВОЮ АКТИВНОСТЬ**

Уверенные люди всегда выступают в роли лидера, способного идти на риск. Неуверенные, как правило, — в роли жертвы. Повысить свою активность — значит повысить свою мотивацию. Найдите свой мотив:

- \*мотив самопожертвования: «Сделаю это ради своих детей»;
- \*доказательный мотив: «Назло докажу, что стою большего»;
- \*миссионерский мотив: «Сделаю это для истории».

## **4. ПОСТОЯННО ГРЕБИТЕ ПО НАПРАВЛЕНИЮ К СВОЕЙ ЦЕЛИ**

«Постоянно гребти, чтобы не смыло течением» — это лозунг лидеров. Люди, не имеющие в жизни цели, не уверены в своих действиях. Три ключевых вопроса для каждого:

- \*Какова ваша роль в организации?
- \*Какова ваша роль в обществе, бизнесе?
- \*Какова ваша роль в жизни?

Роль — это то, что вы хотите дать другим людям. Осознанно роли помогает понять цель. В качестве примера хочу поделиться своей ролью.

\*Роль в организации — создать тренинговую компанию для организаций и менеджеров, стремящихся к своему развитию.

\*Роль в бизнесе — помочь организациям стать лидерами в своем секторе рынка.

\*Роль в жизни — помочь людям стать успешными и счастливыми, создать гармонию, как в профессиональной, так и в личной жизни.

Каждое утро задавайте себе вопрос: «Что мне сегодня необходимо сделать для достижения цели?»

Каждый вечер задавайте себе вопрос: «Что я сделал для достижения цели?»

**Памятка менеджеру о том, как выработать в себе уверенность:**

1. Тренируйте свою походку.
2. Тренируйте свой голос.
3. Повышайте свою активность.
4. Постоянно гребите по направлению к своей цели.

## **ГЛАВА №32: КАК СОХРАНИТЬ СЕМЕЙНОЕ БЛАГОПОЛУЧИЕ В СОВРЕМЕННОМ РИТМЕ БИЗНЕСА?**

Каждый человек имеет цель в жизни. Одни придерживаются исключительно финансовых интересов, определяя в качестве своей основной цели большие заработки. Для других целью могут быть общественное признание, известность, слава. Однако в процессе своей единоличной борьбы за достижение этих целей человек будет оставлять за собой лишь «выжженную землю», полосу разрушения. Он может завести семью, детей, но придет день, когда он оглянется назад на прожитые годы и поймет, что упустил что-то очень важное. Человек может достичь высоких постов, стать директором крупного предприятия или заработать миллионы, но оставаться одиноким и несчастным, повторяя непрерывно: «Если бы только...».

Некоторые тренинговые компании проповедуют идею, что семья мешает развитию бизнеса. Скорее

всего, они не научились создавать гармонию бизнеса и семьи. Я себя считаю успешным в бизнесе и счастливым в семейной жизни. Скажу больше: я создавал свой бизнес ради сохранения семьи. У нас с женой была мечта - быть всегда вместе. Работа наемным работником не позволяла мне это сделать. Сейчас мы осуществили свою мечту.

Удачные браки строятся не на том, что каждая сторона рассчитывает получить от этих взаимоотношений конкретную выгоду для себя. Они строятся на основе того, что каждый из супругов дает друг другу веру и поддержку. Для того чтобы выстроить серьезные отношения, требуются совместные усилия, однако результат стоит затраченных усилий.

Никогда не позволяйте себе становиться настолько занятым борьбой за существование, чтобы не оставалось времени на жизнь. Счастливый брак — это подарок судьбы, удача, цените это. Дети больше нуждаются в примере для подражания, чем в критике.

Десять советов психолога Ричарда Денни помогут вам построить и укрепить семейные отношения, наполненные радостью, счастьем и взаимопониманием.

### **1.РЕГУЛЯРНО САДИТЕСЬ ВМЕСТЕ ЗА СТОЛ**

Я обратил внимание на тенденцию, когда люди, живущие вместе, очень редко едят вместе. Каждый член семьи ест в удобное для него время или перекусывает, сидя перед телевизором. В любой семье должно быть правило: накрыть стол, всем собраться вокруг него и поужинать или позавтракать вместе. Если это невозможно в рабочие дни, значит, можно делать это в выходные. Не должно быть никаких оправданий, которые позволяли бы членам семьи пренебрегать семейными обедами или ужинами. Время за столом позволяет увидеть всех вместе, расслабиться, не спеша поговорить. В нашей семье есть правило: вместе завтракать, обедать в выходные дни и ужинать.

### **2.ОБМЕНИВАЙТЕСЬ МНЕНИЯМИ**

Часто советуйтесь с членами семьи, интересуйтесь их мнением. Очень скверно, когда кто-либо из членов семьи всегда единолично берет инициативу в свои руки и не дает остальным шанса высказать свою точку зрения. Любое мнение может оказаться в той или иной мере ценным и значимым для вас.

И если вы собираетесь спросить чье-то мнение, не забудьте прислушаться к нему. Все строки, которые вы читаете сейчас, были просмотрены моей женой. Я всегда узнаю ее точку зрения. И знаете, ее комментарии очень ценны для меня, поскольку открыто и прямо сказать может только настоящий друг.

### **3.КОНЦЕНТРИРУЙТЕСЬ НА ХОРОШЕМ**

Чтобы чувствовать себя счастливым в кругу семьи, постарайтесь концентрировать свое внимание на хорошем. Когда люди живут вместе, всегда возникают моменты раздражения или недовольства друг другом. Преодолевайте свое раздражение, обратите внимание на картину в целом, замените в своем сознании негативные эмоции на позитивные. Это очень трудно, но очень важно в семейных отношениях. Трудно, когда вы говорите себе: «Надо жить ради..» и очень приятно, когда вы говорите: «Я люблю тебя». Это три наиболее сильных слова, которые один человек может сказать другому. Одним трудно произнести их вслух, другие просто забывают о них или не придают им особого значения, и все же сила этих слов не исчезла.

Найдите те отличительные особенности у своего спутника, которые создают положительные эмоции. Если вы попросите меня перечислить раздражающие привычки моей жены, я уверен, что найду их очень много. Если вы попросите перечислить ее положительные черты, то мне не хватит красноречия, чтобы их описать. Итак, моя жена:

- \*может выслушать;
  - \*может поддержать в трудную минуту;
  - \*поможет разобраться в трудной ситуации;
  - \*добра;
  - \*сексуальна;
- хорошая мать; хорошая хозяйка; внимательна ко мне.

Скажу откровенно, она мне нужна как воздух и я очень благодарен ей за вторую дочь, которую она мне подарила.

#### **4.БУДЬТЕ ТАМ, ГДЕ НУЖНО**

Когда бы вы ни понадобились членам вашей семьи, будьте там. Цените эти особые случаи и прикладывайте все усилия, чтобы не пропустить важные семейные события.

Когда умер отец моей жены, ей было очень трудно в тот момент. Эта печаль утраты усугубилась еще и тем, что в последнее время я подолгу задерживался на работе. И я понял, что ей необходимо мое внимание. Я подошел к своему боссу и попросил двухдневный отпуск.

Моя жена всегда со мной. Если вы женщина, то поймете, как трудно беременной на восьмом месяце преодолевать на автомобиле расстояние свыше 500км. Она всегда была со мной рядом на всех моих тренингах, поскольку я нуждался в ее поддержке.

Будьте всегда рядом в нужный момент, будьте готовы дать совет, оказать поддержку.

#### **5.СОЗДАВАЙТЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КОМФОРТ**

Спросите себя, всегда ли вы пользуетесь возможностью сделать комплимент. Чего вы ждете от членов своей семьи? А от своих детей вы требуете слишком много? Не оказываете ли вы на них чрезмерное давление, настаивая на ощутимых достижениях, которые позволили бы вам гордиться ими? Помните, что стресс, который сопровождает отношения родителей и детей в том случае, если ваши ожидания и требования завышены, оказывается подчас слишком сильным.

#### **6.ДЕЛАЙТЕ КОМПЛИМЕНТЫ ЧЛЕНАМ СЕМЬИ**

Комплимент может сделать каждый, главное — не забывайте находить возможность поддерживать своих близких, почаще говорите им хорошие слова.

В машине мы часто слушаем радио. Я знаю все любимые песни и мелодии жены. Как только я слышу одну из них, я говорю ей и дочери: «Ксюша и Мариночка, эту песню я дарю вам как самым дорогим и любимым».

#### **7.ДЕЛАЙТЕ СЮРПРИЗЫ**

Время от времени, когда для этого представится удобный случай, делайте сюрпризы своим близким. С возрастом мы получаем больше удовольствия, делая подарки, доставляя радость другим, нежели получая их. Приятно получить сюрприз, но не менее радостно спланировать и организовать его.

Вчера я решил сделать жене сюрприз. Вместо того чтобы ехать после работы домой и съесть тот ужин, который она приготовила заранее, я решил ее похитить и отвезти в кафе на берег моря.

Ужин у камина — это так романтично. А два месяца тому назад жена попросила меня съездить с ней в другой город — 40км от Одессы — якобы для того, чтобы посетить один из магазинов. На самом деле мы провели три часа на берегу моря, наблюдая за полетом чаек.

#### **8.ПРОЩАЙТЕ**

В каждой семье происходят размолвки и конфликты. Кто-то для своих близких становится источником неприятностей, и, если вы оказались пострадавшей стороной, гнев является вполне естественной реакцией. Возможно, вы даже произносите что-нибудь вроде «Я никогда не прощу тебе этого» — крайне негативное послание, которым вы загружаете свой мозг. При каких бы обстоятельствах мы этого ни говорили, следует немного успокоиться, собраться с мыслями и заново восстановить в памяти всю картину случившегося.

Можем ли мы изменить событие? Конечно, нет. Теперь это уже история, поэтому постарайтесь больше никогда не говорить: «Я никогда тебе этого не прощу». Это не сделает вас счастливым, не снимет тяжести с души, не предотвратит подобных событий в будущем. Никакой пользы это заявление вам не принесет, оно будет медленно разрушать вас изнутри и приведет к глубокому конфликту с самим собой.

Зачастую самый простой и быстрый путь заключается в том, чтобы спросить самого себя: «Почему я так сказал?» или «Почему я это сделал?» Даже если вы не найдете логического ответа, то, по крайней мере, попытаетесь по-новому взглянуть на ситуацию и понять другого человека.

Самое большее, сколько мы можем злиться друг на друга, — около 30 минут, не более. Мы стараемся разобраться в сложившейся ситуации, и просим друг у друга прощения за свои поступки. Мы понимаем, что самое святое — это наша семья.

#### **9.ДЕЛИТЕСЬ СВОИМИ РАДОСТЯМИ И ПЕЧАЛЯМИ**

Если вы не можете делиться с членами своей семьи тем, что вас беспокоит, вам придется оставаться

весьма несчастным и одиноким человеком. В крепкой, сплоченной семье есть удивительная сила. Делитесь своими печалью не для того, чтобы семья страдала вместе с вами, а чтобы она смогла вас поддерживать.

Знание событий, происходящих в жизни всех членов семьи, создает единство, поскольку у вас появляется общий фундамент для достижения успеха в будущем.

Если кто-то из нас сталкивается с трудностью или чем-то взволнован, мы всегда обмениваемся этим друг с другом. Сегодня моя жена попросила меня помочь ей разобраться во взаимоотношениях со своей матерью.

Мы дискутировали очень долго, и после этого жена решила поговорить с матерью, чтобы установить психологический комфорт. Результат беседы жена оценила на «пять с плюсом». Я очень рад, что смог ей помочь.

## **10. ПОМНИТЕ О ЦЕЛЯХ ЖИЗНИ**

И последнее — для тех, кому приходится постоянно участвовать в борьбе за карьеру, кто живет под давлением, кому, возможно, приходится проводить долгие часы, а то и дни вдали от дома. Если у вас есть семья и дети, помните, что ваша величайшая цель заключается не в том, чтобы стать самым богатым человеком на кладбище, и не в том, чтобы превратиться в добытчика для семьи, с которой вы почти не видите.

Планируйте свое время так, чтобы вы могли позаботиться о своих близких. Совместное времяпрепровождение должно для вас стать важнейшим приоритетом, который следует защищать от постороннего вторжения.

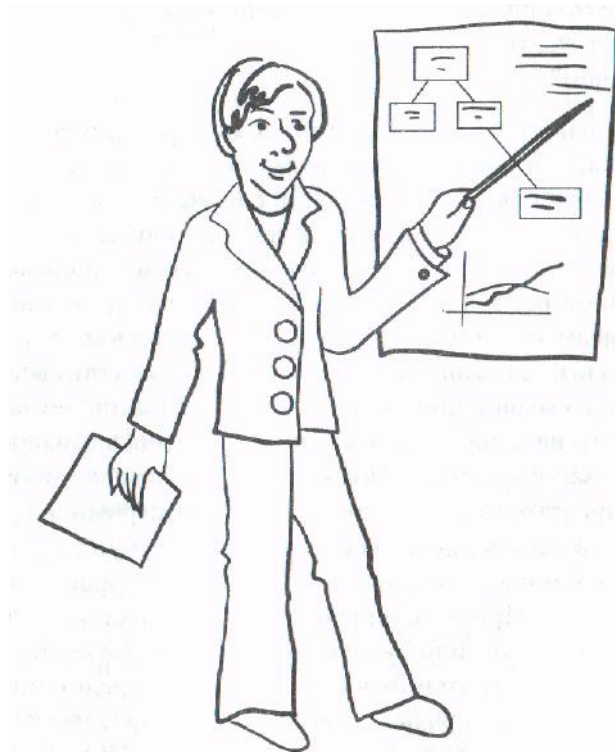
Позвольте вашей семье быть уверенной, что это время для вас бесценно, и хотя вы боретесь за успех, повышение по службе и другие достижения, главной целью для вас является семья, причем это касается не только отдаленного будущего.

### **Памятка менеджеру, который хочет создать гармонию в своей семье:**

1. Регулярно садитесь за стол вместе.
2. Обменивайтесь мнениями.
3. Концентрируйтесь на хорошем.
4. Будьте там, где нужно.
5. Создавайте психологический комфорт.
6. Делайте комплименты членам своей семьи.
7. Делайте сюрпризы.
8. Прощайте.
9. Делитесь своими радостями и печалью.
10. Помните о целях в жизни.

## Часть 5

# ОТВЕТЫ НА ЧАСТО ЗАДАВАЕМЫЕ ВОПРОСЫ





## КАК БЫСТРО УСТАНОВИТЬ КОНТАКТ С НОВЫМ КЛИЕНТОМ?

«В вашем видеотренинге я видел фрагмент, в котором вы приводите диалог торгового представителя и заказчика.

**ТП:** Мария Ивановна, давайте заключим договор и будем с вами работать.

**З:** Я не хочу с вами работать.

В следующий раз:

**ТП:** Здравствуйте.

**З:** Я же говорила, что не буду с вами работать.

**ТП:** А я не за этим пришел.

**З:** А зачем?

Действительно, зачем? Может быть, порекомендуете мне литературу, где добыть недостающие знания».

Вначале хочу показать инструмент, с помощью которого строится этот диалог. Этот инструмент я называю «сбить стратегию», и предназначен он для быстрого вхождения в контакт с заказчиком. Самое главное для торгового представителя в первые минуты общения с новым заказчиком — переключить его внимание на себя. Но переключить внимание очень сложно, так как есть свои законы человеческого мышления — канал восприятия информации (он очень узкий) и наличие инертности переключения внимания (закон инертности, закон физики). Так, в момент первого контакта между торговым представителем и заказчиком есть огромное препятствие — канал восприятия заказчика занят его текущими делами и первая его реакция на всех новых торговых представителей одна — уйти от контакта. При этом он использует всевозможные возражения («у меня все есть» или «у меня есть стабильные поставщики»). И чтобы привлечь внимание к себе, торговый представитель использует различные фразы. Со временем эти фразы становятся привычными для заказчика, и он *не реагирует* на них. Чтобы привлечь к себе внимание и полностью переключить внимание, т. е. занять его канал восприятия, для этого и используется данный инструмент. Сделайте то, что не ожидает от вас заказчик.

В данном диалоге для переключения внимания была использована фраза: «А я не за этим пришел». Эта фраза даже вас сбивала с толку, и вы обратили на нее внимание и, что самое интересное, - вдумались над тем, действительно, для чего же он пришел?

Здесь не нужно искать то, что заинтересует заказчика, самое главное — вызвать улыбку или удивить своей настойчивостью, то, что поможет показать заказчику ваше истинное намерение сотрудничать с ним. Для примера могу привести несколько фраз, которые приходят мне на ум в момент, когда заказчик с удивлением ждет продолжения: «Я как раз пришел за тем, чтобы услышать от вас положительный ответ» или «Я по поручению директора, который проявляет большую заинтересованность в работе с вами, г. е. чтобы заключить договор между вами и организацией, а не между мной и вами».

И, наконец, мой любимый прием, который я часто использовал и работе, когда был торговым представителем: «Честно скажу, я хочу работать с вами и готов уже сейчас доказать вам, насколько это для нас выгодно. Уделите мне буквально 5-10 минут». После этих слов я усаживался напротив заказчика, открывал папку и показывал свое намерение продолжить разговор.

Самый лучший источник поиска подходящих фраз — ваша команда торговых представителей. Самое главное для вас как руководителя — научить людей командному обучению. Для этого хотя бы раз в неделю устраивайте деловые игры (заказчик — торговый представитель). Например, на тренинге для торговых представителей во время деловой игры я услышал хорошую фразу, которую можно использовать в ответ на возражение заказчика:

**З:** У меня уже есть стабильные поставщики, и я не собираюсь их менять.

**ТП:** А я и не предлагаю вам отказываться от своих стабильных поставщиков, я предлагаю вам работать еще с нами.

Самое интересное заключается в том, что это был один из лучших торговых представителей по поиску новых заказчиков.

Помните о том, что заказчик также обучается, так что поиск фраз, которые смогут «переключить» внимание, будет бесконечным.

## КАК ЗАСТАВИТЬ ДИСТРИБЬЮТОРА СОБЛЮДАТЬ ДОГОВОР И ВОЗВРАЩАТЬ ВОВРЕМЯ ДЕНЬГИ?

Главное — разделить понятие договор и саму договоренность. Большее влияние на человека

оказывает не формальность (к которой, кстати, так привыкла розница и дистрибьютор), а сам человеческий фактор. Приведу два примера работы региональных менеджеров. В одном случае региональный менеджер ссылается на договор, а в другом — на устную договоренность, закрепленную еще и официальным договором.

1.«Я хочу напомнить вам условия нашего договора, согласно которому вы должны произвести оплату в течение 21 дня. С момента поставки прошло 30 дней, так что оплатите поставку согласно договору».

2.«Согласно нашей договоренности вы обещали закрыть платежи до вторника. Сейчас уже пятница. Вы свое обещание не сдержали, а в прошлый раз вы твердо пообещали, что заплатите в установленные сроки. Считаю, что вы нарушили норму человеческой и деловой этики».

В каком случае вы чувствуете психологический дискомфорт, в первом или во втором? Почему при ссылке на договор мы не достигаем психологического воздействия на человека? Да потому, что мы выступаем от третьего лица — договора, а во втором случае мы выступаем от себя лично. Вот почему во втором случае вы достигаете лучшего воздействия на человека.

Второй вариант действителен только в том случае, если вы договорились о схеме работы, а не об отсрочке платежа.

Но все же главная проблема в том, что региональный менеджер больше обеспокоен тем, как выставить свою продукцию на полке у заказчика (это его прямой интерес), а вот дистрибьютор больше обеспокоен тем, как вернуть деньги от заказчика.

Как только региональный менеджер поймет, что продажа осуществляется не после того как товар выставлен на полке заказчика, а после того как вернет деньги заказчик, то вопрос, как заставить дистрибьютора соблюдать договор и возвращать деньги во время решится.

### **НЕОБХОДИМО ЛИ КРЕДИТОВАНИЕ РОЗНИЦЫ В КАКОМ-НИБУДЬ ВИДЕ (НАКЛАДНОЙ, ТОВАРНОГО КРЕДИТА И Т. Д.)**

Конечно, необходимо. Правда, только в трех случаях:

1.Когда вы действительно выдаете кредиты под процент, т. е. выступаете как банк.

2.Когда вы не знаете своего конкурентного преимущества (уникальности) и ищете свою силу (а на самом деле слабость) перед конкурентом в кредитовании розницы, предоставлении длинной отсрочки платежа, снижении цен.

3.Когда вы занимаетесь благотворительностью.

А если серьезно, то не «балуйте» заказчиков. Заказчиками необходимо управлять, в противном случае они будут управлять вами.

### **ЧТО ЛУЧШЕ: РАЗДЕЛИТЬ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ТЕРРИТОРИАЛЬНО ИЛИ ПО СЕГМЕНТАМ (КАТЕГОРИИ VIP, А-В-С)? А МОЖЕТ, ЛУЧШЕ РАЗДЕЛИТЬ ПРАЙС-ЛИСТ (ОКОЛО 2000 ВИДОВ НАИМЕНОВАНИЙ) НА НЕСКОЛЬКО КАТЕГОРИЙ И СОЗДАТЬ ФОКУСНЫЕ КОМАНДЫ?**

Все зависит от того, какую дистрибуцию вы строите, количественную или качественную. Если количественную, то вам достаточно ограничиться разделением торговых представителей территориально (это первый шаг в построении дистрибуции).

Ну а если вы решили строить качественную дистрибуцию, то необходимо разделить торговых представителей по сегментам или создать фокусные команды. Какой из этих вариантов лучше, решать вам, так как в каждом подходе есть свои плюсы и минусы.

#### **Разделение торговых представителей по сегментам**

##### **Плюсы:**

\*легче разработать систему уникальности для каждого сегмента. Это поможет найти уникальные подходы к каждому сегменту;

\*повышается эффективность работы с каждым сегментом, так как торговый представитель (и конечно, супервайзер) будет концентрироваться на работе с определенным сегментом. Например, для работы с кафе-барами нужен один подход, а для работы с лоточной торговлей — другой;

\*легче управлять пакетом товара, так как будет определено известно, что необходимо предлагать (линейка ассортимента) в каждый сегмент;

\*можно улучшить логистику. Так, например, некоторые дистрибьюторские компании

осуществляют ночную доставку для категории HORECA.

### **Минус**

Пересекающиеся пакеты товара, что усложняет качественную продажу продукта, особенно в категорию HORECA и категории магазинов В и С, так как данный сегмент розницы не стремится к широкому ассортименту товара.

### **Создание фокусных команд**

#### **Плюсы:**

\*разделение пересекающихся пакетов товара, что улучшит качество продаж;

\*высокая концентрация на узком пакете товара, что приводит к более качественной продаже, чем разделение широкого ассортимента по сегментам. Здесь работает закон Дарвина — организмы развиваются быстрее в той среде, где есть ограничение в ресурсах, т. е. при узком ассортименте товара торговому представителю, как и супервайзеру, ничего не остается, как эффективно продавать то, что они имеют. Статистика из личной практики: только само выделение некоторого пакета товара в фокусную группу приводит к увеличению объема продаж по данному пакету товара (в первые три месяца) на 15-20%;

\*торговые представители могут помогать друг другу в преодолении сопротивления заказчика. Так, если один торговый представитель может найти подход к заказчику, то он может помочь другому торговому представителю установить контакт с этим заказчиком. Это действительно только в том случае, если фокусные команды не «воюют» друг с другом.

#### **Минусы:**

\*«война» между фокусными командами, если есть конкурирующие пакеты товара в каждой команде, «война» только в том случае, когда каждая фокусная команда внедряет стратегию продаж борьбы с конкурентным продуктом. Здесь работает «правило пирога»: если мы хотим увеличить объем продаж, мы должны продумать стратегию, у кого забрать «кусочек пирога»;

\*увеличение расходов на содержание фокусных команд.

#### **Рекомендации:**

1.Разделяйте торговых представителей по сегментам, если самоокупаемость фокусной команды выше точки прибыли.

2.Выделяйте фокусные команды не с пересекающимся пакетом товара, а дополняющим друг друга.

3.Чтобы повысить качество продаж, вам необходимо создать гибрид — выделить фокусную команды по пакету товара и разбить работу торговых представителей этой команды по сегментам.

### **ЕСТЬ ЛИ У ВАС ЛЕКАРСТВО ОТ ЖАДНОСТИ НАЧАЛЬСТВА?**

Что делать, если увеличиваешь продажи в четыре раза, а начальство урезает вам зарплату практически во столько же раз?

Обычно такие проблемы существуют в организациях, которые находятся на этапе развития, где в основном система заработной платы построена на процентах. Организация еще не знает своего потенциала и поэтому персоналу дает проценты.

В организациях, которые уже крепко стоят на ногах, также существует такая проблема (хотя проблемой это никто не называет, а воспринимают как само собой разумеющееся), поскольку система заработной платы построена на выполнении планов. Увеличение планов и заработной платы здесь не пропорционально. То есть планы могут увеличиться на 50%, а сумма заработной платы может вырасти только на 10%.

Если вы пришли в организацию в момент развития, и руководство пообещало вам процент от сделки, а сейчас его урезает, то есть действенное лекарство — уйти и оставить компанию без специалиста (если вы таковым себя считаете). Уходить необходимо в том случае, если начальство не информирует вас заранее о новом проценте, но сообщает о новых правилах игры в конце каждого месяца.

Почему руководство пересматривает процент вознаграждения? Все дело в том, что на рынке труда есть стоимость специалиста, например красная цена за торгового представителя составляет 600 у. е. (данные для Одессы). Если вы работаете торговым представителем и ваша заработная плата больше этой планки, то руководство вправе пересматривать процент вознаграждения. Я придерживаюсь этой точки зрения. Правда, здесь у меня свои принципы. Я считаю, что пересматривать процент нельзя чаще, чем 1 раз в 6

месяцев.

К каждому лекарству есть период привыкания. Мы знаем из своего опыта, что лекарство, которое мы принимали раньше, например от насморка, сейчас уже не действует, и мы ищем новое. Возможно, ваше начальство уже привыкло к тому, что увольняются специалисты?

Если вы все же хотите зарабатывать больше, чем 600 у. е., то вам необходимо стать специалистом более высокой категории, например супервайзером, или руководителем отдела продаж, или ТОР-менеджером. У каждого своя максимальная планка заработной платы, за исключением ТОР-менеджеров, которые имеют долевое участие в бизнесе.

Но если вы не хотите быть зависимым от начальства, постройте свой бизнес: возьмите людей, дайте им процент, и через какое-то время наемные люди, работающие на вас, будут задавать мне вопрос, которым начинается эта статья,

### **КАК БЫТЬ, ЕСЛИ НОВЫЙ КЛИЕНТ НЕ ВОЗВРАЩАЕТ ДЕНЬГИ?**

В прошлом месяце открылся новый магазин, соответственно, наш торговый представитель договорился о продаже нашей продукции в этот магазин. При заключении договора были оговорены условия оплаты (по факту), но так как магазин только открылся, то разрешили оплачивать от поставки до поставки. Но в новом магазине половина продукции не продалась, и клиент не пожелал оплачивать поставленную продукцию, хотя сразу был предупрежден о том, что возвратов и обменов не будет. Как поступить в данной ситуации?

Прежде всего, зададим себе вопрос: «Что побуждает заказчика вести себя подобным образом?» Ответ, скорее всего, однозначен: «Нет в достаточном количестве оборотных средств». Понять заказчиков можно, ведь преимущественно все они работают на оборотных деньгах поставщиков, так как своих не хватает, а тем более для нового магазина.

Все имеющиеся средства ушли на строительство магазина, его ремонт, закупку оборудования, разрешительные документы и т. д. Так поступают не только мелкие магазины, но и крупные гиганты, которые требуют от поставщиков на этапе открытия магазина большей отсрочки платежа или товарного кредита.

Можно понять и поставщика, который хочет приучить заказчика к своевременному расчету. Как же быть? Бить морду я не призываю, ведь в будущем вы снова захотите работать с этим заказчиком. Но и не призываю быть мягким: «Я вас понимаю и готов потерпеть до тех пор, пока у вас появятся деньги». Для того чтобы найти оптимальный выход из этой ситуации, необходимо понять, где вы допустили ошибку. Ошибку я вижу в том, что торговый представитель «перегрузил» заказчика.

Заказчик своевременно возвращает деньги в следующих случаях:

**1. Если есть договоренность о схеме работы,** а не об отсрочке платежа. В данном случае торговый представитель это сделал.

**2. Если сделан правильный заказ.** Остатки на момент визита должны составлять не более 20%, а при открытии нового магазина — 10%. Ведь как мы уже знаем, преимущественно все заказчики работают на оборотных средствах поставщика. А 20% — это минимальная наценка магазина (10% — наценка при открытии нового магазина).

**3. Если торговый представитель настойчиво требует деньги.** Из ваших слов я понял, что ваши торговые представители так и поступают.

**4. Если вы являетесь приоритетным поставщиком.** Скорее всего, вы тоже приоритетный поставщик, так как указываете, что работаете по предоплате.

В вашем случае торговый представитель перегрузил заказчика (остатки 50%). В данной ситуации заказчик отказывает вам в возврате денег, ведь вашего товара еще хватит до следующего визита. В этот момент заказчик преимущественно возвращает товар тому, чьи остатки минимальны или товар уже продан. Кроме этого поставщики, которые не перегрузили заказчика, завоевывают большее доверие (срабатывает психологический фактор — товар продается).

Если вы в этот момент будете настойчиво требовать деньги, то со стороны это будет выглядеть как вымогательство: «Давай деньги! Не важно, что мой товар не продан. Мне нужны деньги». Если заказчик и отдаст вам деньги, то в будущем, скорее всего, поступит с вами так же жестко — откажет вам в дальнейшем сотрудничестве.

Я рекомендую вашему торговому представителю признать свою ошибку — перегрузил заказчика и договорился о новом сроке возвращения задолженности. В момент, когда торговый представитель будет делать новый заказ, пусть обязательно договорится о новой схеме работы.

Будучи торговым представителем компании «Кока-Кола», я всегда говорил заказчику: «Для меня не важно вам продать, для меня важно, чтобы мой товар продавался у вас».

## КАК ПОСТРОИТЬ БОНУСИРОВАНИЕ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ПО БРЕНДАМ

Как построить бонусирование торговых представителей по брендам, если их 11? Верный ли путь, если за каждую позицию в случае ее выполнения торговый представитель премируется 20 у. е., а за невыполнение штрафуются 10 у. е.? При этом супервайзер за выполнение каждого бренда получает 10 у. е., а за невыполнение платит штраф 5 у. е.?

Максимальный бонус у торговых представителей при выполнении 11 брендов — 250 у. е. А у супервайзеров — 300 у. е. Эффективна ли данная схема? Если у вас на практике были иные варианты, смогли бы вы их изложить?

Какие бы бонусы вы ни предоставляли, торговый представитель все же выберет несколько (те, которые ему легче продавать и на тех позициях, на которых он увидит реальный и больший заработок).

Во многих случаях и торговый представитель, и супервайзер пойдут на потери (штрафы), лишь бы чувствовать себя комфортно.

Когда мы вводим ту или иную схему заработной платы (дополнительные бонусы, или штрафы), мы хотим «заставить» персонал сконцентрировать внимание на всех позициях, чтобы они выполнили поставленные планы. Человек может сконцентрировать свое внимание максимум на 2-3 производителях (брендах). Чтобы это проверить, я хочу, чтобы вы выполняли и контролировали *одновременно* несколько действий:

- \*освещенность экрана монитора;
- \*степень нажатия на мышку;
- \*позу вашего тела;
- \*количество предметов на вашем столе;
- \*ритм вашего дыхания.

В какой-то момент времени вы теряете степень контроля над тем или иным действием. Ведь чтобы выполнить качественно какое-либо действие, вам необходимо сконцентрироваться на нем, но при этом вы теряете контроль над другими действиями. То же самое происходит и в работе торгового представителя и супервайзера. Для того чтобы выполнить качественную продажу по одной группе товара, им необходимо сконцентрироваться на этой группе, и только после того как завершены все действия по данной группе товара, они могут переключить свое внимание на другую группу.

Но здесь работает закон «усталости», который работает тем сильнее, чем больше вы концентрируетесь на одном действии. Например, держите под контролем освещенность экрана в течение 1 минуты.

А теперь переключите свое внимание на степень нажатия мышки в течение 2 минут. Ну что, немного устали? Нет еще? Тогда сконцентрируйте свое внимание на скорости чтения данного текста и еще над 8 действиями (в итоге вы получите 11 действий, что соответствует количеству брендовых позиций — групп товара).

А теперь повторите все с самого начала и в той же последовательности раз 10-15 (минимальное количество визитов в день торгового представителя). Ну что, устаете? А теперь представьте, что степень усталости других людей (тех, кому вы представляете данный объем информации) возрастает в несколько раз. Это значит, что заказчик устает в несколько раз быстрее, чем торговый представитель, от того перечня товаров, который ему хочет «навязать» торговый представитель. Что же делать?

Выходов из этой ситуации несколько.

1. Уменьшить количество позиций, на которых необходимо сконцентрироваться, до 3 групп товара (брендов). Для этого определите приоритетные группы товара, по которым вы установите цели по объему продаж. Через 3 месяца вы можете ввести еще несколько групп. До этого времени торговый представитель приучит себя продавать эти группы товара, а заказчик приучится покупать их. При этом обязательно бонусировать (или штрафовать) торговых представителей только по новым группам товара.

Это похоже на занятие тяжелой атлетикой. Вначале вы не сможете поднять вес в 150 кг. Вы поднимете тот вес, который сейчас физически можете поднять. Каждый месяц вы будете добавлять несколько килограммов и заметите, что уже легко поднимаете больший вес.

Шаг за шагом вы концентрируете свое внимание на новом весе. При этом вы уже не будете

обращать внимание на прошлый вес штанги, так как вы его поднимаете уже автоматически. Но у каждого человека есть свой предел в поднятии веса.

Так и у каждого торгового представителя есть свой предел концентрации внимания в продажах по каждой группе товара. На практике замечено, что торговый представитель эффективно может продавать не более 50 позиций товара.

**2.**Разделить 11 групп товара (брендов) на две-три команды. На практике само разделение команд приводит к увеличению объема продаж на 10-15%. В моей практике был случай, когда объем продаж при разделении групп товара по командам возрос на 40%. (Здесь так же сказались действия по выставлению рекомендованной цены на полке у заказчика).

**3.**Разделить зоны внимания торговых представителей и супервайзеров. Систему бонусов и штрафов для торговых представителей привязать к 5 группам товара, а систему бонусов и штрафов для супервайзеров — к 6 другим группам товара. Правда, в этом случае супервайзеру необходимо владеть навыками постановки задач, проведению обратной связи с торговым представителем, навыкам работы с торговым представителем на маршруте.

## **КАК УБЕДИТЬ ПОДЧИНЕННОГО В ПРАВОТЕ СВОИХ РЕШЕНИЙ?**

Это основная проблема всех руководителей. Они так сосредоточены на своей правоте, что не готовы слышать другие мнения.

Если вы стремитесь убедить другого человека, то знайте, что никто из нас не любит, чтобы нас убеждали. Хотите проверить? Давайте понаблюдаем за двумя менеджерами, которые хотят убедить свой персонал работать по маршруту.

### **Менеджер-«командир»**

Пользуется силой власти и должности, которую занимает. Любит манипулировать другими, любит отстаивать свою точку зрения даже в том случае, если не прав. Не любит признавать своих ошибок. Настойчив в отстаивании своего решения, а в некоторых случаях даже агрессивен. Общение с персоналом происходит в следующей манере; «Я принял решение, что со следующей недели вы будете двигаться по маршруту, так как это поможет вам оптимизировать свою работу».

Такая формулировка блокирует сознание подчиненных и настраивает их на сопротивление.

### **Менеджер-«продавец»**

Пользуется силой специалиста и силой личности. Любит помогать подчиненным найти лучший вариант в решении повседневных проблем. Прислушивается к мнению других. Готов признать свои ошибки. В своем решении ищет выгоду для персонала и если при обсуждении с подчиненными заметит недостатки своих выводов, готов к поиску оптимального решения.

Общение с персоналом происходит в следующей манере: «Сегодня я хотел бы обсудить некоторые проблемы, решение которых поможет нам оптимизировать нашу работу. На сегодняшний день перед нами стоят задачи — увеличение количества торговых точек и уменьшение дебиторской задолженности. Для достижения показателей, которые мы установили, необходимо решить, как нам изменить свою работу. Какие вы видите пути решения?»

Как показывает практика, в здоровой команде персонал думает так же, как и руководитель, и предлагает те варианты решения, которые приходят на ум руководителю, а в некоторых случаях предлагает лучшие варианты, главное — их замечать. Но если ваш разум занят только тем, как убедить персонал в своем решении, то вы не сможете услышать наилучшего решения.

### **Полезный совет для тех, кто...**

Думайте не о том, как убедить персонал, а о том, как *продать* свою идею персоналу. Не забывайте, что ваши клиенты — это ваши подчиненные, а клиенты не любят, когда им навязывают свою точку зрения, они любят покупать хороший товар, хороший сервис. Как убеждать своих подчиненных, зависит от того, кем вы видите себя в организации: менеджером-«командиром» или менеджером-«продавцом».

Ну что, убедил я вас, что вы не правы? Убедил, что необходимо стать менеджером-«продавцом»? Поняли, в чем была ваша ошибка?

Всего несколько фраз способны «закрыть» вас и перечеркнуть все вышесказанное. Но я поступлю по-другому. Я вас ни в чем не убеждаю, я просто хотел показать, что есть и другие варианты работы с подчиненными. Выбор за вами.



## КАКОЙ ТРЕНИНГ ДОЛЖЕН БЫТЬ ПРОВЕДЕН ПЕРВЫМ АЛЯ «ЗЕЛЕНОГО\* ТОРГОВОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЯ?»

Начальное обучение «зеленых» торговых представителей в дистрибьюторских компаниях мы проводим по следующей программе.

**1-й этап.** Поездка кандидата на район с действующим торговым представителем. На этом этапе важно, чтобы кандидат увидел, в чем состоит работа торгового представителя, как заказчики относятся к вашей компании, каков ритм работы торгового представителя. Для этого будет лучше, если кандидат поедет на район с успешным торговым представителем.

На практике около 10% кандидатов отказываются от работы торговым представителем после поездки на район. Основная причина — это высокий ритм (если таковой существует) работы торгового представителя.

**2-й этап.** Для всех тех, кто прошел первый этап, проводится тренинг «встряска», где рассматривается роль торгового представителя и основные задачи, которые возлагаются на него. На этом этапе обучения выясняется, сможет ли кандидат на должность торгового представителя принять ценности и убеждения, которые присущи вашей компании. Все это делается для того, чтобы «зеленые» торговые представители, которые через некоторое время станут «жирными котами», не задавали вопрос: «Зачем это нужно делать?» На этом этапе рассматриваются критерии успешного торгового представителя на вашем предприятии.

На практике после этого этапа обучения около 30-40% кандидатов отказываются от работы, так как понимают, что должность торгового представителя не для них. Но те кандидаты, которые остаются, готовы настроиться на вашу «частоту» и «впитывать» все навыки и инструкции, которые помогут им стать успешными торговыми представителями.

**3-й этап.** Поездка на район со слабым торговым представителем. Эта поездка должна высветить контраст между работой успешного и слабого торгового представителя. После поездки на район супервайзер или руководитель отдела продаж обязательно должен провести обратную связь с кандидатом: «Что ты узнал сегодня из поездки на район с торговым представителем? Как его работа отличается от работы торгового представителя, с которым ты ездил позавчера?» В конце беседы руководитель должен сообщить результаты торгового представителя, который работает на этом районе, и сказать, что он ожидает от кандидата.

После того как кандидат примет ваши предложения, он будет готов к обучению навыкам продаж и навыкам маршрута. Но это совершенно другая история, которая на практике занимает около двух недель.

## КАК ПРАВИЛЬНО РАЗДЕЛИТЬ КОМАНДЫ?

Собственники готовятся к разделу компании на две команды. Только они не могут определиться, должны ли заказчики знать, что эти команды — одни и те же люди? Если не должны, то как это лучше сделать?

### Почему вообще происходит разделение торгового отдела на команды?

Разделение связано с тем, чтобы торговый представитель качественно продавал продукт. Почему он некачественно продает продукт при большом прайс-листе? Потому что *человек сознательно может обработать малое количество информации.*

**Установлено, что торговый представитель может вести качественные продажи при ассортименте продукта не более 70 позиций.**

Но это связано еще и с тем, что *заказчик сдерживает заказы торгового представителя*, так как заранее знает, какую сумму сможет отдать в следующий визит торгового представителя.

Пример коммуникации торгового представителя с заказчиком:

**ТП:** Давайте еще закажем эти позиции,

**З:** На сегодня хватит, так как в следующий раз я не смогу с вами рассчитаться (это правило справедливо для тех компаний, которые приучили заказчика рассчитываться вовремя). Мы и так сегодня заказали на большую сумму, чем обычно.

### Чем мешает заказчику разделение торгового отдела на отдельные команды?

При разделе торгового отдела на две команды организация создает заказчику самую большую

проблему — *временные затраты на общение с торговым представителем*. Теперь на общение с торговым представителем заказчику предстоит тратить в два раза больше времени, чем раньше, так как к заказчику теперь будет приходиться не один торговый представитель, а два.

Раньше разделение торгового отдела проходило проще, чем сейчас. Проще потому, что раньше для заказчиков это было и проблемой, и диковинкой. Но диковинка со временем превратилась в проблему из-за увеличения количества визитов торговых представителей.

**Прогуливаясь недавно по вещевому рынку в Одессе, на дверях одного из павильонов увидел надпись «Торговым представителям вход платный. Цена договорная». Возможно, в скором будущем это будет актуальным для дистрибуции FMCG-продуктов?!**

Поставьте себя на место заказчика, и вы поймете, что если раньше к вам приходило, например, 30 торговых представителей, то сейчас приходит 50. Сейчас по сравнению с периодом 3-4-летней давности заказчик перегружен не только новыми торговыми представителями от новых компаний, но еще и тем, что компании разделяют свои отделы продаж на фокусные команды.

### **Что же делать? Разделять или не разделять?**

Все зависит от пакета товара, который продаст дистрибьюторская компания. Возможно, лучшим решением будет сократить прайс-лист — отказаться от тех производителей, которые ведут себя как проститутки (сегодня с вами, завтра с другим) или как неверная жена или муле (живет с вами и еще ходит на сторону)?

Разделяйте, если ваша организация действительно обладает эксклюзивными правами на продукт и готова вести правильные продажи (находится на 3-м этапе развития).

Что такое фокус-команда? Это команда, которая способна добиться качественной работы. Если вы решили разделять торговый отдел на фокусные команды, то узнайте, как это делали раньше.

### **Как было раньше?**

Раньше торговый отдел разделяли как по юридическим названиям, так и с сохранением юридического лица. При сохранении юридического лица возникали одни проблемы (разделение безналичных платежей), при создании другого юридического лица возникали другие проблемы (ассоциация нового поставщика для заказчика).

Раньше (3-4 года тому назад) разделение торгового отдела на команды существенно не сказывалось на работе с заказчиком, более того, заказчик охотно соглашался с этим, так как это помогало разделить финансовые потоки.

Например, если средний заказ в торговой точке составлял 1000 у. е., при этом заказчик сдерживал торгового представителя в заказе, мотивируя слишком большой суммой заказа, то при разделе торгового отдела соответственно разделяются финансовые потоки (сумма 1000 у. е.).

Разделение торгового отдела на фокусные команды имеет как положительные, так и отрицательные стороны.

#### **Положительные стороны**

**1.** Увеличиваются объемы продаж минимум на 20 %. Это связано с двумя факторами:

\*концентрацией внимания торгового представителя;

\*привычкой заказчика к сумме заказа. Если раньше заказчик делал в вашей организации заказ, например, на 1000 у. е., то при разделе торгового отдела заказ в одной фокусной команде будет составлять, например, 600 у. е., а в другой - 400 у. е., соответственно торговому представителю в каждой фокусной команде легче «подгрузить» заказчика.

**2.** Вы блокируете некоторых конкурентов, так как заказчик становится, перегружен торговыми представителями, и многие новые организации, которые будут входить к заказчику, будут встречать возражение: «У меня уже есть стабильные поставщики».

**3.** Торговые представители из разных команд помогают друг другу в продажах, т. е. если один торговый представитель нашел контакт с заказчиком, а другой нет, то тот, кому это удалось, убеждает заказчика работать с другим торговым представителем.

#### **Отрицательные стороны**

**1.** Заказчик (в первое время) не знает, в какой команде заказывать нужный товар.

**2.** У заказчика сбивается график визитов торговых представителей. При разделе команд (в случае сохранения одного юридического лица) необходимо разделить визиты торговых представителей. Если

торговый представитель первой команды посещает заказчика по понедельникам, то торговый представитель из другой команды должен посещать этого заказчика в другой день (лучше в среду или четверг). Это обязательно, потому что при визите торговых представителей в один день вы не разделите финансовые потоки у заказчика, при этом сохранится тенденция сдерживания заказов.

**3.** В случае сохранения одного юридического лица очень трудно разделить финансовые потоки по безналичному расчету. Введение другого расчетного счета ситуацию кардинально не изменит, так как бухгалтерия вносит в платежку организацию и один расчетный счет.

**4.** В случае разделения торгового отдела по разным юридическим организациям заказчику необходимо привыкнуть к «новой» организации (любое новое юридическое лицо заказчик воспринимает как нового поставщика).

### **Что сейчас?**

Сейчас заказчики перегружены визитами торговых представителей, как со стороны новых организаций, так и в результате деления торговых отделов на фокусные команды. Сейчас заказчики усиливают свое сопротивление вплоть до разрыва отношений с организацией. И поэтому перед тем как приступить к разделению торгового отдела на фокусные команды необходимо нацелиться на продолжительную борьбу с заказчиками. Заказчики будут сопротивляться, соответственно этот «пресс» перейдет на торговых представителей, которые в свою очередь будут «давить» на руководство. На этом этапе необходимо вначале провести психологическую подготовку торговых представителей и затем приступить к наступательным действиям на заказчика. Это как на войне, побеждает тот, кто психологически подготовлен к сражению. Вам как руководству не стоит на первом этапе приукрашивать ситуацию, а наоборот, следует сказать, что будет трудно, но мы обязательно победим.

### **КАК ВНЕСТИ РАЗНООБРАЗИЕ В РАБОТУ ТОРГОВОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЯ, ЕСЛИ ЕМУ ПРИЕЛАСЬ РАБОТА В ЕГО РАЙОНЕ?**

Знаете, почему торговому представителю приедается его работа? Потому что его жизнь напоминает ему «День Сурка» — одно и то же каждый день. Он знает, с какими людьми он будет встречаться и в какое время (маршрутизация), он знает, какой заказчик ему будет говорить: «Извини, сегодня денег нет» или «На прошлой неделе была плохая торговля, поэтому товар еще есть, зайди через неделю». Те торговые представители, которые построили систему продаж и систему возврата денег на своем районе (приучили заказчиков к своей схеме работы), знают, что такое «День Сурка» — это жизнь, когда один день ничем не отличается от другого, и это так надоедает, что хочется что-то изменить в своей жизни.

И наоборот, торговые представители, которые работают бессистемно, не знают, что такое «День Сурка», поскольку они не знают, что они будут делать в следующий понедельник или среду. Их жизнь больше похожа на творческую работу, так как они подстраиваются под настроение клиента.

Если вы столкнулись с проблемой, как разнообразить работу торгового представителя, которому приелась его работа, могу вас поздравить: на этом районе есть система продаж.

Но что же все-таки делать с этим торговым представителем? Есть три варианта развития событий.

**1.** Предоставить ему должность супервайзера или подождать, пока он уйдет, а тем временем искать ему замену.

**2.** Предоставить ему звание «Специалист по реанимированию районов» и бросить его на район, где нет системной работы.

**3.** Создать бессистемность в его работе.

Третий вариант не подойдет вам, так как вы все-таки стремитесь к системной работе, тем более что системные люди не могут работать в бессистемном режиме.

Второй вариант сработает на некоторое время. В моей практике это сработало на 6 месяцев, после чего торговый представитель понял, что он ничего не изменил в своей жизни, так как через 6 месяцев он уже смог создать системность работы и его жизнь снова напоминала «День Сурка». После 6 месяцев он ушел в другую компанию на должность руководителя одного из направлений, так как я не смог предложить ему должность супервайзера (не было вакантного места). На сегодняшний день он является коммерческим директором одной из ведущих дистрибьюторских компаний в Одессе.

С первым вариантом (искать замену на его район) вы будете сталкиваться очень часто, так как в системной работе средняя продолжительность жизни торгового представителя составляет 1,5-2 года. Так что привыкайте к «Дню Сурка».

## КАКОВЫ ПРОГРАММЫ МОТИВАЦИИ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ?

Из опыта знаю эффективность использования программ мотивации среди торговых представителей (акции, конкурсы и т. д.). Не один раз использовал их и получал достаточно высокие результаты, поэтому считаю этот элемент достаточно важным в организации продаж, построении эффективной дистрибуции.

Здесь необходимо ответить на два важнейших принципиальных вопроса.

Вопрос; первый: что лучше использовать — конкурсы, соревнования с 1-2 призами (но крупными) или индивидуальные задачи, но с меньшими призами, которые торговый представитель гарантированно получает при достижении результата?

Для этого достаточно поставить себя на место обычного потребителя. Какие акции, проводимые компаниями для конечного потребителя, больше всего мотивируют вас к действию — розыгрыш двух автомобилей (крупный приз) или при покупке двух бутылок воды — фирменный стакан бесплатно? Да, автомобиль — это очень хорошо, но выигрыш зависит не только от меня, но и от активности других. Участвовать в соревновании — это радость победы или горечь поражения? Хорошо, когда победа — замечательный приз, радость в семье и зависть соседей. А вот при неудаче мы всегда себе говорим: «Никогда больше в этой лотерее участвовать не буду». И совсем другое дело, когда я знаю, что приз зависит только от меня, и я знаю, что в любой момент могу его получить. Правда, мелкие призы нас не всегда мотивируют, так как мы можем их купить сами или не испытываем надобности в этих призах.

Так что же делать? Это зависит от ваших целей. Если вы хотите вырастить нескольких «чемпионов», то используйте несколько крупных призов. Ну а если вы хотите выровнять показатели по всем торговым представителям, то используйте гарантированный приз по результатам работы.

В своей практике я давно использую проверенный способ — даю возможность каждому получить приз, и стоимость приза зависит только от постоянной личной активности. Как я это внедрил в нескольких дистрибьюторских компаниях?

Во-первых, каждый торговый представитель при достижении задачи максимум (за квартал) получает дополнительную финансовую прибавку к своей заработной плате. В своей практике я назвал ее квартальной премией.

Во-вторых, размер квартальной премии для всех торговых представителей установил одинаковый, чтобы устранить дискриминацию.

В-третьих, сказал торговым представителям: «Каждый из вас может стать чемпионом в этой компании без сражения с другими торговыми представителями. Вы сражаетесь только с собой. Для того чтобы выиграть схватку с собой, вам необходимо победить свою усталость, преодолеть барьер безнадежности, воспитать в себе мужество и храбрость. К счастью, это может сделать любой человек, тем более вы. Так что каждый из вас имеет 100%-ную вероятность получить квартальную премию».

Вопрос второй: каков оптимальный размер вознаграждения (процент от заработной платы)?

Не размер стоит на первом месте. Важно создать мотивацию получить это вознаграждение. Деньги — это не мотивация, деньги — это фактор выживания или фактор процветания. А мотивация — это то, что поможет заработать деньги. В большинстве случаев мотивирует «доброе слово», которое помогает поверить в себя (в ответе на первый вопрос я попытался выразить мотивационное содержание).

В моей практике размер вознаграждения составляет от 15 до 30%.

### **ЕЩЕ...**

У вас возникли уточняющиеся или новые вопросы? Если да, то могу вас поздравить, вы можете учиться, и я буду рад помочь вам найти ответы на ваши вопросы.

### **Почему буду рад?**

Поясню в форме притчи. Жил когда-то один человек, и было у него три сына. Отец занимался своим бизнесом, он разводил верблюдов. Его бизнес шел ни шатко, ни валко. Сыновья не помогали отцу. Шло время... И вот однажды отец тяжело заболел и собрал сыновей, чтобы известить их о своем завещании. А завещание его было следующим: «Старший сын, я завещаю тебе 50% того, что у меня есть. Средний сын, я завещаю тебе 50% того, что останется от старшего брата. Младший сын, я завещаю тебе 50% того, что останется от среднего сына». С этими словами он и умер.

Похоронили сыновья отца, погоревали. Но время идет, жизнь продолжается. И вот в один день собрались они и начали делить добро, которое оставил им отец. Пошли они на ферму и выгнали в загородь всех верблюдов, которые были у отца. Их было семь. Долго спорили братья, как разделить верблюдов.

Тем временем проезжал мимо путник на верблюде. Издали он увидел троих людей, которые громко спорили, подъехал к ним и спросил, в чем суть спора. Братья поведали ему свою историю. «Хорошо, — сказал путник, — чтобы помочь вам решить спор, я отдам вам своего верблюда». Братья взяли верблюда и стали делить дальше. Когда братья закончили раздел имущества, они увидели, что посередине загороди стоит верблюд путника. Путник сел на своего верблюда и уехал.

Итак, было  $7 \text{ верблюдов} + 1 = 8$ .

Раздел имущества:

\*50% старшему — 4 верблюда;

\*50% среднему от того, что остается от старшего брата, -2 верблюда;

\*50% младшему от того, что останется от среднего брата, -1 верблюд.

**Суть притчи.** В жизни я вижу свою роль — роль путника, который помогает другим людям в решении их вопросов. Моя миссия в бизнесе — помочь менеджерам и организациям стать успешными в бизнесе, снабжая их идеями и стратегиями, которые они смогут использовать в своей практике, чтобы достигать желаемого результата гораздо быстрее и эффективнее.

Что нас ждет в будущем?

В будущем нас всех ждет выпуск новой книги, где будут рассмотрены ответы на часто задаваемые вам вопросы. Хотите узнать ответ на свой вопрос? Тогда пишите по e-mail: [sv@kpd.com.ua](mailto:sv@kpd.com.ua).