



СЕНСАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРОДАЖ

Селесте Лунсдорф, Марк Марон

Обладая умением видеть любую проблему в целом, Джейн считается отличным стратегом, она постоянно производит переоценку рынка и выявляет новые классы покупателей.

Ее коллега Джон, напротив, предпочитает работать с краткосрочными проектами и устанавливать личный контакт с продавцами, он даже помогает им в их нелегкой работе, когда наступают действительно тяжелые времена.

Фрэнк, еще один менеджер по продажам, считает, что он играет роль связующего звена, он объясняет высшему руководству мнение его команды и передает корпоративные директивы своим подчиненным.

Кто же из этих троих является наиболее успешным менеджером по продажам?

Может показаться странным, но никто из них полностью не попадает под это определение. На самом деле, успешный менеджер по продажам должен сочетать качества всех трех описанных выше лиц... действительно, это довольно редкое сочетание!

Дни, когда диктаторы, руководствующие в своей работе строгим порядком цифр, запугивающие своих

подчиненных или загоняющие их в строгие рамки, ушли в прошлое. Теперь все изменилось, наиболее эффективный менеджер по продажам – многогранная личность, которая обладает различными знаниями, которые оптимизируют работу их команды.

Менеджеры по продажам, работающие с высокой эффективностью, могут распознать и развить индивидуальные способности и поддержать усилия своих коллег и, в то же время, создать атмосферу сотрудничества и взаимопомощи. Они поощряют индивидуальную работу и для этого наделяют членов своей команды определенной ответственностью, но, вместе с этим, они следят за работой и контролируют действия каждого работника. Они – мечтатели, способные видеть все системно и постоянно замечать мельчайшие детали. Они – нечто среднее между высшим руководством и лучшим рядовым сотрудником. Другими словами, быть эффективным менеджером по продажам означает сочетать в себе многочисленные, иногда довольно противоречивые, необходимые в работе качества.

В отличие от бытующего мнения, успех команды продавцов не зависит от степени

стимулирования. Исследование, проведенное AchieveGlobal в 2000 и 2001 годах, показывает, что успех ведущих менеджеров по продажам зависит от нечего большего, чем от вознаграждения в виде отпуска на Ямайке.

Напротив, для достижения успеха необходима поддержка руководителей, которые не только работают для достижения успеха компании, но и уделяют внимание развитию своего персонала. Для того, чтобы узнать, как на сегодняшний день наиболее успешные менеджеры по продажам оптимизируют работу своей команды в условиях изменяющегося рынка, на котором царит жесткая конкуренция, мы провели опрос менеджеров по продажам и руководителей, в котором просили их назвать ключевые качества наиболее успешных менеджеров по продажам. Они предоставили нам детальную информацию, поделились своим взглядом, примерами наиболее успешных действий.

Во время проводившейся в прошлом году программе по исследованию продаж основное внимание было сконцентрировано на наблюдениях за ежедневным поведением наиболее успешных продавцов, однако нельзя игнорировать роль менеджеров по продажам в подготовке этих высококлассных сотрудников.

Проведя интервью с сотрудниками, принимающими решения, собрав и проанализировав более 2 000 случаев из практики продавцов и ознакомившись с большим количеством литературы, мы выявили три ключевых, необходимых для успеха роли, которые играют менеджеры: Наставник, Стратег и Посредник.

ТРИ РОЛИ

Наиболее успешные менеджеры по продажам обладают уникальным навыком – находить равновесие между многочисленными способностями своих сотрудников. Они позволяют своим продавцам использовать и развивать их сильные стороны, при этом исправляя их недостатки.

Что бы добиться максимальных шансов на успех, менеджер по продажам должен одновременно развивать своих людей, разрабатывать стратегии на различных рынках и направлениях и служить связующим звеном между командой продавцов и другими частями организации. Без подобной поддержки, сотрудники не смогут выполнить поставленные перед ними задачи.

Наставник

Эта роль заключается в создании модели высоко-эффективного поведения у всех, кто участвует в процессе продаж. Наставник в необходимый момент дает совет и разрабатывает долгосрочные планы развития карьеры сотрудников.

Особенность менеджера по продажам заключается в том, что его отношения и действия оказывают огромное влияние, причем оно может быть как негативным, так и позитивным. Даже несмотря на то, что почти все специалисты по продажам не отрицают, что наставничество - это ключевая составляющая успеха, к сожалению, о нем чаще всего забывают.

Ключевыми качествами хорошего наставника и примерами, которые могут

показать их положительное влияние на команды продавцов, являются способности:

Создавать сплоченную команду.

Независимо от того, работает ли менеджер с уже готовой командой или он унаследовал ее от своего предшественника, в любом случае, его команда будет состоять из личностей с самыми разнообразными талантами, среди них будут как ветераны, так и новички, звезды и неудачники. Сложность данного момента заключается в том, что необходимо организовывать все мероприятия, встречи и выполнять задачи так, чтобы развивать сотрудничество и взаимодействие.

Команды продавцов должны представлять из себя нечто большее, чем сумму составных частей, они должны уметь объединяться при работе над важными проектами и делиться информацией между собой.

Успешный менеджер по продажам обеспечивает возврат всех вложенных средств, набирая лучших и самых талантливых сотрудников, применяя новейшие способы организации работы, устанавливая стандарты, обучая и обеспечивая обратную связь, выявляя и поручая работу сотрудникам, имеющим наибольшие шансы на успех.

Для каждого менеджера это покажется кошмаром: Никто не захочет налаживать работу команды после провалов предыдущего руководства. Но вице-президенту финансовой компании из Сиэтла удалось сделать именно это - создать сплоченную команду. Он добился этого, проявляя уважение к различным стилям работы своих сотрудников и позволяя продавцам компании

самим вести дела в рамках общего направления развития компании и ее организационной структуры.

Один из его сотрудников отметил: «Он поощряет успех и инновации. Настрой и производительность достигли рекордного уровня. Совсем исчезло чувство страха, остались только веселье и атмосфера сотрудничества».

Развивать индивидуальные профессиональные навыки продавцов.

Успешный менеджер по продажам знает, что его команда состоит из отдельных личностей. Для того, чтобы сделать ваши усилия максимально эффективными, необходимо улучшить производительность всех членов команды, а не только наиболее отстающих. Этого можно добиться наблюдая за поведением сотрудников, оценивая их навыки, тренируя конкретных лиц, прививая им необходимые навыки и умения.

После окончания обучения менеджеры по продажам должны закрепить эти навыки, проводя различные мероприятия по моделированию и постоянно применять навыки, полученные в ходе обучения.

Менеджер по продажам из Мехико пишет: «Мы подготовили программу обучения продажам, стратегиям и навыкам ведения переговоров. В результате мы достигли великолепного уровня продаж».

Менеджер по продажам из Сан-Франциско рассказал, что его компании удалось добиться таких же результатов после того, как они пригласили нескольких специалистов, работающих в различных областях, для того, чтобы они выступили с

лекциями для сотрудников. Он отметил, что в тот месяц каждый продавец сумел повысить уровень продаж.

Мотивировать сотрудников.

Успешный менеджер по продажам мотивирует сотрудников не только с помощью программ развития инициативы и введения норм производительности. Он использует такие способы мотивации как устные поощрения, управление производительностью и коммуникацию для того, чтобы поощрять членов команды и развивать их энтузиазм.

Они быстро используют эти средства и способны применять подходящие способы мотивации к каждому сотруднику и каждой ситуации. Для того, чтобы успешно применять эту тактику необходимо помнить, что нельзя использовать одни и те же средства мотивации для молодого выпускника института и разведенной матери двоих детей.

Один из сотрудников, занимающийся продажами по телефону в Сиэтле, рассказывает: «Мой знакомый менеджер, недавно пришедший в нашу компанию, разработал великолепную систему поощрений - продавцы поощрялись не только за высокую эффективность, но и за каждый аспект их работы. Каждую неделю мы проводим совещание и вручаем призы продавцу, который соответствует определенным критериям. Увеличилась эффективность продаж, а в компании эти продавцы получили статус элиты, лучших из лучших».

Помогать в процессе продаж.

Один из наиболее эффективных способов, который может использовать менеджер по продажам для того, чтобы заработать уважение

продавцов (и создать для них модель поведения) – это непосредственная работа по осуществлению продаж, т.е. работа за прилавком. Продавцы склонны судить своих менеджеров не по тому, что они говорят, а по тому, что они делают.

Успешный менеджер по продажам оказывает поддержку продавцам в течение всего цикла продаж. Он использует сеть своих контактов для определения перспектив, он помогает корректировать понимание общих задач продавцов, он использует весь объем их опыта для разработки стратегических планов и помогает им совершать сделки.

Успешный менеджер по продажам умело участвует в наиболее сложных операциях с клиентами, занимается урегулированием конфликтных ситуаций и сохраняет высокий уровень взаимоотношений между продавцами.

Однако, менеджер по продажам должен проявлять осторожность и не слишком много внимания уделять продажам, он не должен настраивать продавцов друг на друга или каким-либо образом подрывать доверие к себе. Задача менеджера – оказывать поддержку своей команде продавцов, делиться с ними своим опытом для того, чтобы завоевать клиента.

«За день до презентации я был абсолютно раздавлен и ужасно волновался, у меня абсолютно не осталось времени прорепетировать свое выступление», - рассказывает один менеджер по рекламе. «И тут заходит мой менеджер по продажам с пиццей в руках, мы перекусили, и он взялся за дело вместе со мной, он выступил в качестве

моего зрителя, давал дельные советы, и мы репетировали до самой ночи. Презентация прошла безупречно. Я заключил контракт! И мои отношения с начальником вышли на новый уровень».

Стратег

Эта роль требует от менеджера одновременно видеть общую картину и самые мелкие детали. То есть речь здесь идет о сбалансированном мышлении. Сбалансированным мышлением называют такой вид мышления, который охватывает долгосрочные, стратегические планы и в это же время контролирует ближайшие планы и текущую деятельность организации. Этот вид мышления помогает организовать управление и создать уверенную в себе команду продавцов.

Именно в этой роли менеджер по продажам чаще всего принимает решения, он является последней инстанцией при принятии таких решений, как оценка источников информации, переход к продажам, внедрение товара на рынок или подтверждение условий сделки.

Конкретными качествами хорошего стратега можно считать действия, которые положительно влияют на поведение членов команды его продавцов. К ним можно отнести:

Создание, доведение до членов команды и воплощение в жизнь планов организации. Лучшие стратеги – это лидеры, политики и планировщики. Они четко ставят задачи и формулируют планы для своих команд, создавая, таким образом, условия для осуществления продаж.

Успешные менеджеры по продажам обеспечивают выполнение своими людьми

общей политики и планов организации. Они также создают и, если необходимо, изменяют эти планы для того, чтобы улучшить схему управления, улучшить баланс кратко- и долгосрочного планирования и упростить процесс достижения целей, стоящих перед компанией.

Один продавец отметил: «Менеджер по продажам обозначил планы и объяснил задачи нашей группы. Он четко объяснил, как будут приниматься решения. Он оценивал вклад каждого в общее дело и сумел создать открытую и доверительную обстановку».

Потенциальные опасности роли НАСТАВНИКА

Менеджеры по продажам, которые посвящают все свое время коучингу (наставничеству), но при этом не уделяют достаточного внимания двум другим ролям, могут быть весьма успешными, но они не смогут раскрыть весь потенциал своих сотрудников. Как правило, их очень любят, они постоянно своим примером показывают сотрудникам, какие навыки им нужно развивать и стараются развивать индивидуальные качества сотрудников с помощью обучения.

Такие менеджеры могут успешно действовать на зрелом, развитом рынке, но они вероятно будут испытывать трудности при дополнительном развитии рынка и часто не могут выполнить задачи компании.

Еще один продавец рассказывает, что результатом деятельности их менеджера по продажам стала неопределенность и разочарование, так как «он никогда четко не исполнял своих обязанностей, не делал того, что от него ждали сотрудники. Каждый день он менял весь порядок вещей и ты просто не понимал, чего же он от тебя хочешь!» Затем последовал период, когда многие сотрудники покинули компанию и она разорилась».

Разработка и реализация стратегического подхода к рынку. Успешный менеджер по продажам использует хорошее знание рынка. Это включает глубокий анализ рынка, сегментацию, знание потребностей покупателей, положения конкурентов и перспективы дальнейшего развития.

Успешные менеджеры используют эту информацию для того, чтобы сформулировать свой подход к рынку, рекомендовать и выполнять планы развития компании и для того, чтобы наилучшим образом размещать на рынке конкретные товары и услуги. В зависимости от структуры компании это может быть отдельной задачей или входить в компетенцию отдела маркетинга.

«Я начал долгосрочное исследование рынка после того, как меня назначили руководителем одного из филиалов», - рассказывает менеджер по продажам из Шанхая. «Это исследование проводилось для того, чтобы взглянуть на ситуацию на рынке изнутри, рассмотрев при этом различные сегменты рынка и каналы распределения. В результате продавцы стали гораздо лучше ощущать себя на рынке, и нам удалось

улучшить и стабилизировать показатели продаж».

Еще один менеджер по продажам из транспортной компании рассказывает: «Недавно я внедрил в нашей организации хорошую программу маркетинга. Это позволило нам приобрести новых клиентов. Массовые рассылки и последующий контроль ее результатов в сочетании с качественным продуктом позволили нам увеличить продажи и превысить уровень, запланированный на четвертый квартал. Выполнение этой программы сделало нашу компанию более конкурентоспособной и наши планы по продажам удвоились».

Эффективное управление ресурсами. Способность сотрудников, партнеров и поставщиков соответствовать потребностям и запросам рынка, а также наличие для этого необходимых финансовых ресурсов являются ключевыми элементами функционирования любой компании. При этом обязательным условием является использование средств убеждения и коммуникации.

Пожалуй наиболее трудным моментом является принятие на себя ответственности за вклад команды в общее дело организации. Менеджеры по продажам несут ответственность за управление бюджетом, за расходы, а кроме этого они должны следить за тем, чтобы выполнялись стоящие перед командой продавцов задачи по планам продаж, они должны использовать всех потенциальных клиентов и следить за тем, чтобы выполнялись нормы прибыльности организации.

Пожалуй, наиболее важным ресурсом, находящимся в распоряжении менеджера по продажам, являются его продавцы.

«Мы достигаем успеха нашей каждодневной работой», - отметил менеджер по продажам из Японии. «Мы берем на работу лучших людей. Выбирая возможных сотрудников, мы проводим два собеседования и реализуем три программы по сбору информации по карьере кандидата для того, чтобы убедиться в том, что мы берем на работу людей с необходимыми для нас качествами».

Сохранение имеющихся знаний.

Когда продавца повышают в должности и он становится менеджером, у него возникает соблазн сосредоточиться на новых административных и управленческих задачах и почивать на лаврах ранее полученных знаний о рынке, продукте и конкурентных преимуществах. К сожалению, информация подобного рода очень быстро устаревает.

Успешный менеджер по продажам уделяет время поддержанию необходимого уровня своих знаний для того, чтобы иметь возможность помогать в процессе продаж и вести обоснованное стратегическое планирование.

Нельзя не отметить, что одним из лучших способов получать свежую информацию о рынке - это выслушивать мнение ваших продавцов.

Менеджер по продажам из Южной Африки рассказывает: «Моя способность понимать специфические вопросы нашей сферы деятельности, а также понимание

вопросов, связанных с продажами, позволили мне оказать помощь на переговорах самого высокого уровня, которые проводились с нашими клиентами. В результате, мы изменили решение наших клиентов, добились краткосрочного соглашения, а также убедили их компанию стандартизировать их оборудование на нашей платформе».

Посредник

Одна из наиболее важных функций менеджера по продажам – быть связующим звеном между топ-менеджерами и продавцами.

Эта роль описывает ряд характеристик, необходимых для того, чтобы вся организация вовремя получала точную информацию. Хороший посредник не допустит того, чтобы из-за недопонимания и недостаточно развитой инфраструктуры и технологии были упущены какие-либо возможности.

Качествами хорошего посредника и примерами, которые могут показать их положительное влияние на команды продавцов, является способность:

Осуществлять коммуникацию с другими отделами организации.

Эффективные менеджеры по продажам способны тесно взаимодействовать с другими отделами организации для того, чтобы добиться успеха всей команды. Они старательно указывают в отчетах все подробности, все факторы, как положительные, так и отрицательные, а это позволяет команде не только выполнить все нормы, но и перевыполнить их.

Члены команды считают менеджеров по продажам высшего звена проводниками,

связывающими их с высшим руководством, ответственными за выражение их взглядов.

«Наш телеканал начал внедрять масштабные изменения», - рассказывает менеджер по продажам из Сан Хосе. «Характер работы меняется, люди приходят и уходят, поэтому мы потеряли основное направление развития. Наш менеджер по продажам считала своей основной задачей донести наши беспокойства до вице-президента компании. Если бы не ее настойчивость во время тех серьезных перемен, то наша команда могла бы полностью развалиться».

Потенциальные опасности роли СТРАТЕГА

Менеджер по продажам, который является исключительно стратегом, имеет исключительные навыки планирования, и к нему часто обращаются с вопросами планирования деятельности.

Такие менеджеры по продажам обладают четким пониманием рынка, нынешнего и будущего положения их продукта на этом рынке, но, вместе с тем, их очень часто разочаровывает неспособность их команды воплотить эти планы в реальность. На самом деле, чаще всего продавцы даже не понимают в полном объеме суть планов менеджера по продажам и склонны считать, что он «сидит в башне из слоновой кости» и невероятно далек от реальности продаж и к нему очень сложно найти подход.

Донесение информации от других отделов организации до продавцов.

Ничто не может быть столь непродуктивным, как организация, действующая несогласованно. Напримр, отдел маркетинга инвестировал средства в компанию по развитию продукта А, а в это время продавцы проводят рассылку, рекламирующую товар Б. Успешный менеджер по продажам не допустит подобной ситуации и убедится в том, что до сотрудников довели необходимую информацию, и они понимают корпоративный рынок и стратегию развития продукта.

Способность видеть действия более широко позволяет более эффективно осуществлять действия по поддержке других лиц. Еще большее значение имеет то, что успешные менеджеры по продажам обеспечивают информированность своих подчиненных обо всех изменениях.

Предоставляя продавцам информацию о временных рамках и рационализации процесса или технологии изменений, менеджер по продажам может гарантировать более эффективную адаптацию к этим изменениям, лучшее их понимание и меньшую оторванность от процесса продаж.

А. Волтхэм, менеджер по продажам из штата Массачусетс, работающий в сфере услуг, рассказывает: «Недавно мы проводили реорганизацию наших команд продавцов. Мой менеджер проделал колоссальную работу и объяснил каждому лично все детали этой реорганизации и ее причины».

«Мой менеджер по продажам великолепно сделал свою работу и разобрался с беспокойствами менеджеров (низким уровнем продаж) и, в то же время, сплотил команду своих продавцов», - говорит Ирвин, продавец из

Калифорнии. «Он сумел наладить управление процессом продаж благодаря тому, что сохранил все имевшиеся программы».

Запрашивать и ценить обратную связь, предоставляемую продавцами.

Успешный менеджер по продажам создают такую атмосферу, в которой члены команды чувствуют, что их вклад и предоставляемая ими обратная связь высоко ценятся. Коммуникация никогда не должна быть односторонней. Продавцы знают лучше, чем кто-либо другой, что говорят покупатели, и чего они хотят. На самом деле, продавец намного ближе к взаимодействию с клиентами, чем какое-либо другое лицо в вашей организации.

Менеджеры должны поощрять членов своей команды сообщать важную информацию о клиентах, а также об их индивидуальных потребностях, проблемах и заботах. Особенно важно, чтобы менеджеры не просто показывали, что они ценят обратную связь, а активно использовали вклад членов своей команды в процессе принятия решения.

«Наш менеджер провел индивидуальные встречи с каждым продавцом для того, чтобы обсудить все аспекты ситуации с продажами и возникающие проблемы», - рассказывает продавец из Бостона, работающий в технической сфере. «Это действительно позволило ему создать прочную взаимосвязь с каждым продавцом, доверительную и открытую атмосферу».

Исполнительный директор из Стэмфорда, занимающийся недвижимостью, отметил: «Продавцы очень часто пропускали обязательные совещания. Поэтому менеджер

по продажам уделил немного времени и выслушал индивидуальные пожелания продавцов и, в соответствии с ними, изменил требования относительно совещаний. В результате, улучшилась посещаемость совещаний, повысилась настрой и производительность».

Способствовать успешной коммуникации между членами команды.

Успешные менеджеры по продажам не только эффективно общаются со своей командой и высшим руководством, но и способствуют открытому и честному общению внутри команды продавцов.

Так как профессиональные продавцы проводят много времени «в полях», часто работая в отрыве от организации, им необходима формальная практика и структура, которые бы помогли им развить навыки как профессиональной, так и личной коммуникации.

Менеджеры могут активно поощрять своих продавцов, делиться с ними информацией, проблемами и заботами, предоставляя доступ к новым возможностям, проводя перекрестные совещания, требуя взаимодействия при определенном типе деятельности или создавая программы по обучению.

Менеджеры должны поощрять продавцов делиться своим опытом и наблюдениями со своими коллегами. В результате этого создаются более сильные и умные команды.

Один продавец из Токио добился великолепных показателей продаж, после того как его менеджер разработал процедуру обмена опытом между различными командами продавцов. «Для того чтобы совладать с нарастающей конкуренцией мы создали общенациональную сеть, соединившую все филиалы. Таким образом, продавцы могут делиться информацией о покупателях и товарах, а также примерами удачных продаж, развивая свои навыки и умения».

СТИЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА – ПОощРЯТЬ ИЛИ ЗАПРЕЩАТЬ?

Кроме трех ранее упоминавшихся ролей, мы обнаружили, что продавцы выделяют «стиль» управления каждого наиболее успешного менеджера.

Основываясь на реакциях и комментариях опрошенных, мы пришли к выводу, что поощряющий стиль управления помогает менеджерам играть все три роли, позволяя продавцам действовать максимально эффективно.

Пусть показатели поощряющего стиля менеджмента и не могут быть напрямую связаны с успехом, тем не менее, респонденты указали на их важность для всех трех ролей менеджера.

Профессиональные продавцы, которых мы опрашивали, часто считают, что их менеджеры занимают срединную позицию между этими двумя крайностями и их стиль работы нельзя отнести к исключительно поощряющему или запрещающему.

Те менеджеры, которым предписывают поощряющий стиль управления, более успешно выполняют поставленные нормы, в то время

как менеджеры с запрещающим стилем испытывают определенные проблемы с объемами продаж и прибыльностью.

Хотя поощряющий стиль управления нельзя назвать обязательным, можно смело заявить, что он значительно облегчает жизнь менеджера. Респонденты описали основные атрибуты этого стиля менеджмента следующим образом:

- постоянно рассматривает различные перспективы
- внимательно и терпеливо выслушивает заботы других
- держит слово и служит примером
- выражает энтузиазм, уверенность, лояльность и честность

Такой тип поведения скорее создаст лояльных сотрудников, которые нацелены выполнять и даже перевыполнять стоящие перед организацией задачи по продажам.

Потенциальные опасности роли ПОСРЕДНИКА

Менеджер, который нацелен на выполнение роли посредника, полностью сосредоточен на сборе и распределении информации. Он проявляет завидное усердие при составлении отчетов, постоянно использует отчеты по звонкам и другие способы контроля.

К сожалению, такого менеджера рассматривают как администратора, и он часто не может расширить свою территорию, в рамках которой он действует на данный момент. Прочитывая одного из участников исследования можно сказать, что такой человек

«может отлично работать с деталями, но не может широко взглянуть на проблему».

Вот несколько примеров того, что рассказали нам продавцы:

По словам продавца одной розничной сети из Сан Хосе, настрой на работу и ее результативность резко снизились после того, как их менеджер начал «резко и торопливо разговаривать с продавцами, оказывая на них излишнее давление (перед их коллегами) и пугая тем, что отберет у них клиентов».

Исполнительный директор по продажам из Чикаго рассказал, что ему пришлось уволить менеджера по продажам после того, как участок, за который он отвечал, начал сильно отставать в производительности при сильной текучке кадров. «У него не хватало симпатии как к клиентам, так и к своим подчиненным. Он часто критиковал (продавцов) после звонков по продажам, при этом он сам не принимал в них никакого участия и не делал ничего для того, чтобы усилить этот участок».

Однако существуют и обратные примеры, успешный менеджер из Массачусетса сумел воодушевить и вдохнуть силы в команду, которая топталась на одном месте более двух лет. Один из его продавцов сказал следующее: «Его присутствие сказалось очень благоприятно, все стали более уверенными и заинтересованными. Люди использовали это и черпали из этого энергию. Он оказался сильным лидером, который являлся примером для всех».

ОЦЕНКА СИТУАЦИИ – КАКОВА ТЕКУЩАЯ СИТУАЦИЯ?

Не все эти качества или высокий уровень их эффективности требуется постоянно. На самом деле, существуют ситуации, в которых менеджер по продажам должен выполнять только одну или две из этих ролей.

Однако, в конечном итоге, все три роли необходимы для того, чтобы оптимизировать производительность команды продавцов. Даже команда продавцов, состоящая из «суперзвезд», нуждается в менеджере, который способен успешно исполнять все три роли.

В приведенной ниже таблице дается приблизительная оценка, которая позволит вам эффективно взглянуть на то, как вы (или ваш менеджер по продажам) проявляет себя в каждой из трех ролей. Еще раз рассмотрите описанные ранее роли и оцените себя (или вашего менеджера по продажам), определив способность эффективно действовать в каждой области.

Наши исследования показали, что менеджеры по продажам могут в совершенстве владеть одной из этих ролей и демонстрировать свои сильные и слабые стороны в других, но мало кто в совершенстве владеет всеми тремя.

Для того, чтобы оценить ваши достоинства и недостатки в каждой роли, посчитайте общее количество баллов для каждой из них. Воспользуйтесь приведенным ниже ключом, чтобы узнать, в какую категорию попадаете вы.

ЧТО ВЫ МОЖЕТЕ СДЕЛАТЬ?

В зависимости от вашего положения может существовать огромное количество действий, которые вы способны предпринять для дальнейшего поддержания процесса

продаж. Отправной точкой для вас может послужить таблица на следующей странице.

Первая колонка объединяет типы организационных навыков, которыми должны овладеть менеджеры в каждой роли.

Во второй колонке оставлено место для того, чтобы вы смогли оценить эффективность этих навыков.

В третьей колонке вы можете отметить, что вы и другие лица можете сделать для того, чтобы улучшить ситуацию. Подумайте о концентрации, информации, полезных инструментах и понимании.

Общее количество баллов

17-20: Вы чрезвычайно эффективны в этой роли

14-16: Вы демонстрируете достаточные навыки в этой роли

9-13: Вам необходимо работать на развитии навыков этой роли

4-8: Вы должны сконцентрировать свои усилия на приобретении навыков этой роли

	Деятельность организации по улучшению менеджмента продаж	Эффективно ?		Что я могу улучшить?
		Да	Нет	
НАСТАВНИК	<ul style="list-style-type: none"> - Предоставление доступа к программам обучения, знаниям и ресурсам - Предоставление инструментов, которые помогут менеджерам по продажам оценить отдельных членов команды продавцов - Предоставление доступа к инициативе и неденжным поощрениям - Обеспечение понимания значимости коучинга (наставничества) для всей организации 			
СТРАТЕГ	<ul style="list-style-type: none"> - Предоставление менеджерам самостоятельности при проведении регионального маркетинга и действиях на локальном рынке - Упрощение процедуры получения информации отделом маркетинга и отделом продаж для того, чтобы постоянно обладать свежей информацией о рынке - Упрощение общения и обмена идеями между отделом продаж и отделом разработки продуктов для того, чтобы постоянно обладать свежей информацией о продукте и иметь четкие планы развития продукта - Предоставление корпоративного механизма, который бы позволил отслеживать и оценивать эффективность продаж - Создание и доведение до сотрудников направленной стратегии против потенциальных конфликтов (например, интернет и внутренние продажи, направленные против продавцов) и их влияния на структуру деятельности организации 			
ПОСРЕДНИК	<ul style="list-style-type: none"> - Предоставление четкого планирования, которое может быть донесено до каждого продавца - Вовлеченность в частое двустороннее общение с менеджерами по продажам для лучшего понимания факторов, позитивно или негативно влияющих на эффективность продаж - Создание каналов, по которым менеджеры по продажам могли бы получать ресурсы и поддержку от других отделов организации - Разработка инфраструктуры для латеральной коммуникации 			

ОБ АВТОРАХ

Селесте Лунсфорд – старший менеджер по продуктам AchieveGlobal, она работает над целым спектром продуктов и услуг компании. Она определяет основные направления развития, создает, разрабатывает и обеспечивает поддержку фундаментальные и продвинутые для профессиональных продавцов.

Она работала с самыми разнообразными организациями: финансовыми, тренинговыми и ИТ компаниями. Ситибанк, Дайнерс Клаб Интернейшенл, Дайм Банкорп, ряд крупных южно-американских компаний, выпускающих кредитные карты, - это лишь небольшая часть компаний, которые консультировала Селесте.

Селесте обладает профессиональным опытом в таких видах деятельности как продажи, менеджмент продуктов, маркетинг и консультации по вопросам менеджмента. Ответственность в работе позволили ей стать экспертом в стратегическом планировании, анализе рынка, разработке бизнес кейсов, изменении процессов, дизайне и разработке продуктов.

Она преподает в Государственном Университете Флориды, где получила степень бакалавра естественных наук.

Марк Марон, доктор экономических наук, старший менеджер по исследованиям AchieveGlobal. Он более 13 лет работает с частными и государственными компаниями, проводит исследования и консультирует по

вопросам экономического развития, корпоративной стратегии и политике бизнеса. Он занимал пост старшего аналитика в компании Nielsen Media Research, где он готовил данные по анализу рынка для крупных новостных агентств. Кроме того, он несколько лет проработал консультантом по менеджменту в компаниях KPMG, LLC, и менеджером по работе с клиентами в компании Sterling Research Group. Марк является автором многочисленных работ на такие темы как высокотехнологичное производство, экономическое развитие и корпоративная стратегия в области телекоммуникаций. Он преподавал в университете Индианы, где получил степень доктора экономических наук. Сейчас он адъюнкт-профессор университета Южной Флориды.

ОБ ACHIEVEGLOBAL

AchieveGlobal является одной из ведущих компаний в мире, которая помогает организациям превратить свою стратегию ведения бизнеса в результат. Это достигается с помощью развития навыков и качеств сотрудников компаний. Наше обучение проводится по нескольким направлениям: развитие навыков и проведение консультаций по улучшению продаж, служба работы с клиентами, лидерство и работа в команде.