

ВЕРА БОКАРЕВА



ОСНОВЫ ПРОДАЖ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Вера Бокарева

Основы продаж для руководителя

«Издательские решения»

Бокарева В. Б.

Основы продаж для руководителя / В. Б. Бокарева —
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-930327-1

Книга полезна собственникам бизнеса, коммерческим директорам, руководителям отделов продаж. Здесь собраны основы управления продажами — от специфики постановки целей и методов контроля до нюансов работы с продавцами-звездами. Перед вами компактное пособие, помогающее в экспресс-формате освоить управление отделом продаж, закрепить существующие знания. В ней много идей для точек роста отдела продаж и повышения профессионализма руководителя.

ISBN 978-5-44-930327-1

© Бокарева В. Б.
© Издательские решения

Содержание

1) Постановка целей	6
2) Контроль	8
Конец ознакомительного фрагмента.	10

Основы продаж для руководителя

Вера Борисовна Бокарева

© Вера Борисовна Бокарева, 2018

ISBN 978-5-4493-0327-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

1) Постановка целей

Чем яснее поставлена цель, тем больше вероятность ее достижения.

Спросить с сотрудника выполнение результата можно только при соблюдении следующих условий:

- цель руководителем была поставлена и доведена до сведения сотрудника;
- цель была им понята.

Чтоб всегда соблюдались два эти условия, любые, даже цели по незначительным задачам, ставьте по методике SMART.

Цель должна быть:

- Конкретная;
- Измеримая;
- Достижимая;
- Реалистичная;
- Определенная во времени.

КАК НЕ НАДО

- Прозвонить в ближайшее время всю базу;
- Прочесать всех клиентов;
- Узнать объем закупок по нашим продуктам у всех ключевых клиентов;
- Продать всем;
- И прочее.

Чем более расплывчатыми будут формулировки, тем больше возможностей у исполнителя не выполнить задачу под предлогами «я так понял», «я хотел как лучше», «я сделал часть работы по этому вопросу».

КАК НАДО

«Прозвонить 50 клиентов из этого списка до 15 апреля и указать в CRM по ним, какой объем продукта А они покупают в год и когда планируют следующую закупку».

Когда руководитель формулирует задачу именно таким образом – то он параллельно в голове для себя ее проясняет, и оставляет себе меньше поводов для непонимания ситуации, инструментария по решению задачи.

Конкретность формулировок помогает экономить время руководителю на контроль.

Если у вас новый отдел продаж, стандарты работы только устанавливаются, – то проще внедрить такие правила. Сотрудники примут правила игры как данность. Сложнее, когда работа строилась на доверии, демократии. Не все сотрудники успевают оперативно перестроиться.

Вот пример из практики моего клиента. Компания занимается оптовыми и мелкооптовыми поставками хозяйственных товаров и сувенирной продукции. В компании более 10 лет руководителем продаж был один человек. Работа строилась просто: формировался план продаж на отдел и индивидуальный план. План выполнил – премия, не выполнил – получаешь голый оклад. В компанию пришел новый генеральный директор, с его приходом появились цели по развитию ассортимента (сувениры, подарочная продукция). Но менеджеры отдела продаж продавали популярный ассортимент, новинкам время не уделяли.

В итоге был проведен внешний аудит продаж, руководителя уволили. На его место взяли молодого руководителя со стороны. Он изменил мотивацию, планирование. Как раз совместно мы внедрили технологию ежедневного планирования количества звонков и встреч, включили обязательное количество, направленное на продажи нового ассортимента.

После первого отчета в конце дня по формату «кол-во показателей – выполнено или не выполнено» уволились две дамы – менеджеры из старой команды. Остальные втянулись, штат был обновлен. В итоге за первые 3 месяца работы по такой системе план по звонкам по базе, ориентированный на новый продукт, был полностью выполнен. Были проблемы с конверсией, но это уже совсем другая история.

Управляйте процессом – ставьте четкие и понятные цели.
Экономьте время свое и своих сотрудников!

2) Контроль

Без контроля невозможно управлять продажами и добиваться результата.

Контроль обеспечивает достижение желаемых результатов.

Даже успешные, самомотивированные менеджеры без контроля могут снизить показатели или перестать соблюдать стандарты, правила, что в итоге негативно сказывается на продажах.

В системе продаж оптимально использовать регулярный и выборочный контроль.

ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РЕГУЛЯРНОГО КОНТРОЛЯ

- отчеты – отчетность по установленным стандартам;
- планерки – промежуточное подведение итогов, планирование;
- определение и контроль выполнения показателей.

ИНСТРУМЕНТЫ ВЫБОРОЧНОГО КОНТРОЛЯ

- избирательный прозвон клиентов руководителем самостоятельно или присутствие руководителя при обзвоне;
- совместные выезды на встречи к клиентам руководителя и сотрудника;
- уточняющие вопросы: по состоянию заказа, по текущему состоянию отношений с клиентом и любые другие, которые показывают, что руководитель владеет ситуацией, и одновременно помогают понять, как менеджер рассуждает, как владеет ситуацией;
- прослушивание звонков, использование технологии «тайный покупатель». Главная цель таких методов – оценить, насколько менеджеры соблюдают стандарты, скрипты, и выборочно проверить честность, добросовестность менеджеров.

Используйте все инструменты контроля. Подчиненные должны в срок и без напоминаний выполнять все показатели, формализованные процедуры, регламентированные методами регулярного контроля. Вместе с тем, сотрудники отдела продаж должны быть готовы и осознавать, что руководитель может задать любой уточняющий вопрос, вникнуть в задачу с той степенью глубины, с которой считает нужным.

В предыдущей главе был приведен кейс по специфике постановки целей в продажах, он также касался контроля.

Руководитель отдела, и тем более директор предприятия, физически не может следить за работой каждого сотрудника, ее качеством и интенсивностью.

Но главнейшая функция руководителя – это контроль. Контроль выражается не только в постановке целей и замере результатов. Нужен операционный контроль — оценка выполнения промежуточных показателей.

Чтоб владеть ситуацией, вовремя выводить сотрудника на чистую воду и одновременно получать новую информацию о клиенте, сотруднике, рынке, руководителю важно уметь задавать вопросы. Вопросы неожиданные, с разной степенью глубины, касающиеся абсолютно любых аспектов взаимодействия менеджер – клиент, менеджер – собственная компания.

Сейчас история про волшебное действие такого инструмента руководителя, как уточняющие вопросы.

Я консультировала новоиспеченного начальника отдела продаж. У компании было несколько направлений деятельности. Молодой амбициозный менеджер Иван благодаря хоро-

шим продажам, активности и инициативным предложениям дорос сначала до ведущего менеджера в своем отделе по розничным продажам покрытий для полов. Ему стало тесно, директор принял решение назначить его руководителем созданного с нуля отдела корпоративных продаж. Создан отдел был из группы менеджеров, ранее входивших в другой отдел. Продукция для Ивана была не очень хорошо знакома – отдел был создан для продаж ковровина, резиновых ковриков, средств для их чистки, да еще и корпоративным клиентам. Мы выработали с ним план по разработке структур и функционала отдела, сам он рьяно взялся изучать продукт. Но не так-то просто было заработать авторитет у матерых продавцов, которые по 3—7 лет неплохо торговали этими ковриками, имели постоянных клиентов.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.