



## ■ ПРЕДИСЛОВИЕ

---

**Н**емецкие фирмы потратили много средств на профессиональную подготовку своих сотрудников и торговых агентов, но в обучении руководства обнаружился существенный недостаток. Следствием этого был спад в производстве, неудовлетворенность работников, упадок предприятий.

Многие менеджеры по продаже — это бывшие торговые агенты, достигшие успеха в своем деле и получившие эту должность в своих фирмах. Торговые агенты, работавшие самостоятельно, становятся лидерами групп, в результате чего многие фирмы теряют хороших агентов и приобретают слабых менеджеров.

Опрос, проведенный в 1996 году сотрудниками «Tracy College AG» среди членов правления торговых фирм, показал, что профессиональных менеджеров по продаже крайне мало. Брайан Трейси обратил внимание на это и создал специальную обучающую программу «Управление процессом продажи». Она приобрела огромную популярность в Германии, став бестселлером в 1996 году. Учитывая такой огромный интерес к теме, мы решили создать практическое пособие для менеджеров в виде отдельной книги.

Приглашаем вас ознакомиться с этим, пожалуй, наиболее исчерпывающим изданием о работе менеджера по продаже. Содержащиеся в нем сведения основаны на ис-

следованиях, которые проводились в течение пятидесяти лет, на многочисленных курсах, на тысячах бесед с менеджерами по продаже и на анализе их работы в Германии, Швейцарии, Австрии, Польше, Франции и США.

Вы не должны попасть в ряды тех менеджеров по продаже, которые потерпели неудачу, прогорели, бросили работу или снова стали торговыми агентами, так и не сумев приспособиться к новым требованиям в работе. Мы поможем вам приобрести необходимые навыки, что позволит вам стать менеджерами по продаже нового типа и вместе со своей командой обязательно достигнуть успеха в своей работе.

Удачи вам!

ФРАНК ШЕЕЛЕН

*Вальдшут — Тинген, сентябрь 1997*

# 1

## КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ

### *Содержание*

Успех предприятия зависит от множества факторов, но главный — это эффективность работы менеджера по продаже. В каждой фирме менеджер по продаже — ключевая должность. От него зависит успех или неудача в бизнесе.

Управление не является отдельной дисциплиной, и нет никаких патентованных правил, гарантирующих успех.

Но давно уже известны приемы, которыми пользуются все преуспевающие менеджеры по продаже. Эта книга познакомит вас с методами, многократно проверенными на практике. Ваша задача состоит в том, чтобы усвоить представленные здесь сведения и использовать их в своей работе. Если в своих действиях вы будете следовать за теми менеджерами, которые преуспели в деле продажи, вы достигнете таких же результатов: успеха, уважения и удовлетворения от работы.

### *Задания*

В этой главе мы рассмотрим следующие темы:

- Существенная разница между торговым агентом и менеджером по продаже.
- Семь ролей, которые исполняет менеджер по продаже.
- Разница между традиционными и современными приемами продажи.
- Три основных правила, как преуспеть в своем деле.

Задачи торгового агента и менеджера принципиально отличаются. Первое существенное отличие состоит в том, что главной задачей торгового агента является получение прибыли. Торговый агент встречается и ведет переговоры с клиентом. Главная задача менеджера состоит в инструктировании торговых агентов. Подбор, обучение, поддержка в реализации их задач — основная сфера его деятельности, менеджер — учитель своих торговых агентов, а торговые агенты — те, кто непосредственно влияет на рост доходов.

Другое существенное отличие состоит в том, что в качестве торгового агента вы работаете самостоятельно. Встречаясь с клиентом, вы были сами себе хозяин. Зато как менеджер вы должны сотрудничать с другими людьми, вы — часть большого целого, часть фирмы, член коллектива. Вы уже больше не одиночка, вы не можете вести себя и принимать решения так, как вы это делали, будучи торговым агентом.

Работая агентом по продаже, вы были подобны профессиональному футболисту, предоставленному самому себе. Теперь вы выступаете в роли тренера. Вы уже не играете, а стоите на линии поля, вдохновляете своих подчиненных к борьбе, мобилизуете, подбадриваете, поддерживаете боевой дух. Вы тренируете тех, кто играет на поле. Самая большая ошибка всех менеджеров состоит в том, что они выбегают на поле и начинают играть, ходят со своими представителями на встречи с клиентами и непосредственно занимаются продажей. Они тратят 51% времени на дела, которыми не должны заниматься.

До сих пор вы были членом команды торговых агентов, были одним из тех, кто действует непосредственно

на рынке. Теперь вы уже не один из них, вы член правления фирмы. Для торговых агентов вы — представитель руководства.

До сих пор у вас была легкая работа. Теперь перед вами стоят более сложные задачи. Сменилась сфера вашей компетенции, вы должны считаться со своими сотрудниками, они внимательно следят за вами. Но важнейшая задача, если вы хотите эффективно выступать в новой роли, состоит в изменении своего прежнего образа мышления. Безусловно, вам необходимо учиться, повышать свою квалификацию на семинарах и курсах, однако, если вы не измените своих взглядов на жизнь, вы не состоите как менеджер. Что это значит? Представьте себе, что смотрите в калейдоскоп, в котором кусочки стекла складываются в какую-то картинку: если вы хотите сменить картинку, вам нужно повернуть калейдоскоп, чтобы кусочки стекла изменили свое положение. Вы остаетесь все той же личностью, со своим индивидуальным опытом, у вас те же потребности, желания и надежды, но вы должны изменить свои взгляды на жизнь и работу, это и будет вашим ключом к успеху. Сейчас мы обсудим семь основных задач, которые предстоит решить менеджеру по продаже:

1. Вы должны формулировать цели и определять способ их реализации. До сих пор ваша работа заключалась в достижении целей. Теперь вы должны их ставить.
2. Вы должны запланировать стратегию действий в области, за которую отвечаете. До сих пор вы получали готовые планы от начальников или составляли их только для себя. Умение планировать — одно из наиболее существенных качеств профессионального менеджера.
3. От вас зависит организация работы всей команды. Это значит, что вы должны составить план действий и проработать его так, чтобы в мельчайших подроб-

ностях было расписано все, что необходимо сделать. Вы должны таким образом распределить задачи, чтобы достичь ожидаемых результатов.

4. Вы должны постоянно оценивать и анализировать результаты работы торговых агентов. Сообщайте подчиненным итоги этих анализов, так как они также желают знать, чего они достигли, хорошо ли поработали. По принципу обратной связи, для вас также важно их мнение о ваших способностях руководителя.
5. Вы должны поддерживать контакт с агентами по продаже и мотивировать их действия. Последствия этих контактов отразятся на ваших достижениях в менеджменте.
6. Вы занимаетесь подбором и обучением торговых агентов. Вы можете набрать уже действующий штат либо наберете новый.
7. Вы должны также уметь управлять самим собой, чтобы полностью раскрыть свой потенциал. А это не просто.

Следует также вспомнить о том, как в наши дни усложнился процесс продажи. Говорят, ничего не делается так долго, как продажа. Поскольку многие из нас когда-то были торговыми агентами, мы имеем понятие об этом трудоемком деле, но здесь нужно упомянуть о наиболее важных изменениях, которые произошли в этой области. Изменения условий продажи повлекли за собой перемены в методике набора, обучения и руководства торговыми агентами.

С точки зрения перемен в экономике и технического прогресса, в наши дни процесс продажи намного усложнился. Работа торгового агента, таким образом, становится все труднее. Сегодня процесс продажи занимает больше времени, чем когда-либо. Раньше с клиентом встречались два или три раза, и дело заканчивалось подписанием договора. Сегодня это может продолжаться ме-

сяцами, так как клиенты уделяют много времени изучению информации о товаре, прежде чем согласиться на его покупку. Как мотивировать и настраивать торговых агентов на оптимизм, чтобы они не теряли надежды, когда продажа отнимает столько времени? Этой проблемой мы займемся в следующих главах.

Агенты по продаже должны постоянно искать новые возможности в торговле и стараться расширить рынок сбыта. В качестве менеджера вы должны им помогать, объяснять, что им необходимо делать на следующем этапе реализации заданий.

Сегодня покупатели лучше ориентируются и более информированы, чем раньше.

Они больше знают о товаре, который хотят приобрести, осознают свои потребности, больше информированы о предложениях конкурентов и о ценах на товары.

В крупных фирмах решение о покупке обычно принимают сразу несколько ответственных лиц, доступ к которым рядовому агенту порой затруднен. Занимая более высокое положение менеджера, вы должны всегда оказывать вашим агентам по продаже профессиональную помощь, ведь в большинстве случаев торговый агент вообще не встречается с человеком, который подписывает чек.

Гораздо труднее стала борьба с конкурентами. Конкуренты будут бесцеремонны, попытаются отнять у вас клиентов, выявить слабые стороны вашего предложения, предложить клиенту более низкие цены и поставить под сомнение компетентность ваших торговых агентов. Все это вам следует принять во внимание, составляя план последующих действий.

Изменились также и торговые агенты. Они стали более эксцентричными и своенравными, с ними все труднее сотрудничать. Хороший торговый агент — это большая редкость. Найти и удержать хорошего торгового агента — основа вашего успеха. Но чем они лучше, тем

труднее с ними сотрудничать. Где их искать? Как их заинтересовать? Как ими управлять? Как действовать в конфликтных ситуациях? Это ключевые задачи, которые необходимо решить, чтобы создать хорошую группу торговых агентов.

Требования сегодня крайне высоки, но и возможности также стали выше. Что это значит? Упрощая, можно сказать, что чем больше трудностей, тем больше возможностей для достижения успеха в своем деле. При условии, что вы будете следовать трем правилам.

1. Во-первых, на вас лежит ответственность. Умение брать на себя ответственность — обязательная черта каждого хорошего менеджера по продаже. Это значит, что в случае неудачи вы сами должны нести наказание. Как торговый агент, вы еще могли пожаловаться на клиента или на рыночную ситуацию.
2. Во-вторых, вы пользуетесь авторитетом и все контролируете. Все козыри в ваших руках. Если вы недовольны состоянием дел, никого нельзя обвинять! Вы руководите всем и несете полную ответственность за результаты.
3. В-третьих, вы можете достичь всего, что было запланировано.

Мы обсудили основные различия между агентом и менеджером по продаже. Ваш успех или неудача зависят от того, как вы поняли эти правила и воспользуетесь ли ими на практике. В следующих главах вы узнаете, как они действуют.

