

Как не выгореть менеджеру по продажам

HR • Управление командой
Инструкции «Бережные продажи»

Кто такой продавец? Это человек в позиции «сэндвич». Сверху — давление руководства, снизу — непростые клиенты, в середине — горчица из неэффективных бизнес-процессов. Как снизить риски выгорания менеджеров, знает Инна Шемановская («Бережные продажи»)



Решение проблемы выгорания продавцов часто происходит через понимание сути профессии.

ИННА ШЕМАНОВСКАЯ

ИДИ И БЕЗ ПОДСНЕЖНИКОВ НЕ ВОЗВРАЩАЙСЯ(с):

как предотвратить выгорание менеджеров по продажам



ИННА ШЕМАНОВСКАЯ

**PROAGENCY CONSULTING
PROAGENCY SCHOOL**

Автор подхода "Бережные продажи сложных интеллектуальных услуг" основанного на соединении ценности клиента и продавца

Высшее филологическое образование и диплом MBA в Академии PwC — одного из самых ярких представителей "Большой четверки" в консалтинге

ОПЫТ

Более 25 лет в агентских компаниях, дважды прошла путь от агента до Директора агентской сети на уровне России, Ex-директор агентской сети MetLife (до этого AIG Life)

"Я всю жизнь работаю в продажах товаров и услуг "неочевидного спроса" и понимаю, насколько отличается такой тип продаж от любого другого.

Мои клиенты - это люди и компании из 16 стран мира, которые строят продажи интеллектуальных услуг и живые агентские сети, нацеленные на рост бизнеса через людей"

СТРАХОВАНИЕ - СЛОЖНАЯ УСЛУГА

Сложные услуги - это многосоставные услуги, которые не «покупаются», а «продаются»

0 1

У Клиента **нет сформированного запроса**

У клиента часто **нет желания купить**

В лучшем случае есть желание **«Узнать об услуге побольше»**

Клиенту важно рассмотреть **множество вариантов решения** вопроса с разной глубиной

0 2

Клиент нуждается в совете эксперта, которому доверяет

Клиент хочет получить ответы на все свои вопросы и требует множества разъяснений

0 3

У Сложной услуги высокая цена, которую нужно аргументировать Клиенту

0 4

Путь клиента «Сложной услуги» длиннее и требует дальнейшего сопровождения

ЧТО ЭТО?

* К сложным услугам относятся:

страхование жизни

инвестиции

медицинские услуги

консалтинг

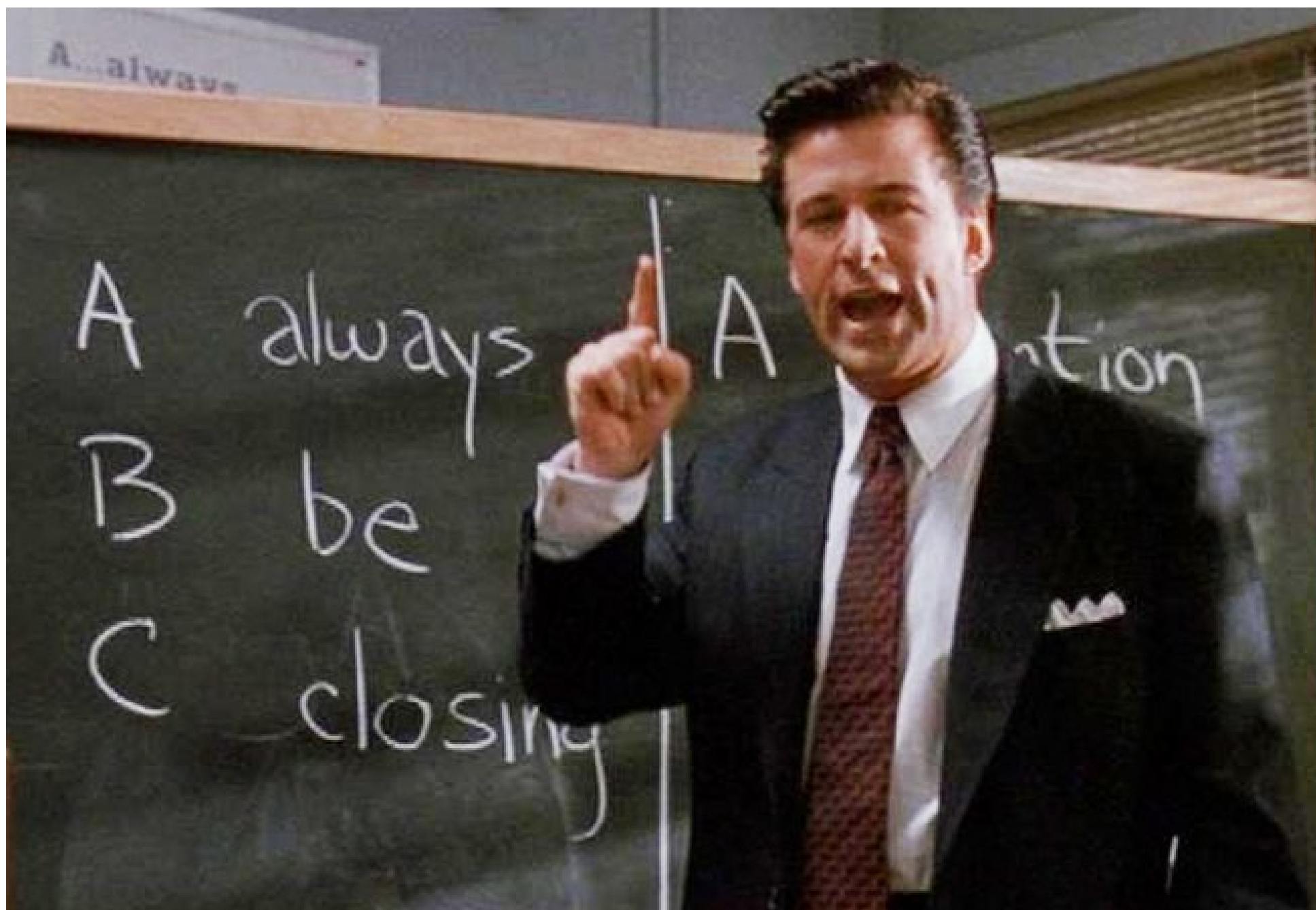
etc

Все, что требует

высокообразованного

экспертного продавца

СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ - СЛОЖНАЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ УСЛУГА



...ВИЖУ ЦЕЛЬ - НЕ ВИЖУ ПРЕПЯТСТВИЙ
...РАДИ КРАСНОГО СЛОВЦА НЕ ПОЖАЛЕЕТ И ОТЦА
...ЧЕРТА ЛЫСОГО ПРОДАСТ
...БЕЗ МЫЛА В ВЛЕЗЕТ



МЕЧТА: ЭФФЕКТИВНЫЙ УСПЕШНЫЙ ПРОДАВЕЦ

4

ПРИЧИНЫ ВЫГОРАНИЯ ПРОДАВЦОВ

01

ТОКСИЧНАЯ ПО ОТНОШЕНИЮ К ПРОДАВЦАМ КОРПОРАТИВНАЯ СРЕДА

“ЭТО ЖЕ СЕЙЛЗЫ,
ЧТО С НИХ ВЗЯТЬ?”

ВЫ ТАМ С НИМИ
ПОЖЕСТЧЕ,
НЕ ДАВАЙТЕ ИМ
РАССЛАБЛЯТЬСЯ

“ПРОДАВАНЫ”

“А ЧТО ТАМ У НАС В ИНСТРУКЦИЯХ
ГОВОРИТСЯ?”

МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ -
ЭТО ЧЕЛОВЕК В ПОЗИЦИИ “СЭНДВИЧ”



“А ЗАЧЕМ? ОНИ ОПЫТНЫЕ, 100 ЛЕТ РАБОТАЮТ, НЕ ЗНАЮТ, ЧТО ДЕЛАТЬ?”

СОБРАНИЯ И УТРЕННИЕ ПЛАНЁРКИ - ЭТО РАЗДАЧА «СЛОНОВ».

ПЛАН МАТЕМАТИЧЕСКИ ПОДЕЛЁН МЕЖДУ ПРОДАВЦАМИ

*ПОРТФЕЛЬ ПЕРЕДАЕТСЯ ПРОДАВЦАМ ПО ПРИНЦИПУ
«ТЫ МНЕ ПРАВИШЬСЯ» ИЛИ ДАЖЕ “ТЫ - МОЙ МУЖ”*

*“ПОКА НЕ БУДУ ГОВОРИТЬ СЕЙЛЗАМ, ЧТО АКЦИЮ ПРОДЛЯТ,
ПУСТЬ ЕЩЁ ПОБЕГАЮТ-ПОПРОДАЮТ”*

НЕВЫСТРОЕННЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

В итоге — глубокий конфликт и недоверие к руководителю



“ОН НАС НЕ МОТИВИРУЕТ”

“МЫ ЕМУ НЕ ВАЖНЫ”

“МЫ ВЫГОРЕЛИ”

**РЕЧЬ НЕ ОБ УПРАВЛЕНИИ ЛЮДЬМИ И ИХ МОТИВАЦИИ,
ПРИЧИНА — НЕВЫСТРОЕННЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ**

ПЛАН ЛЕЧЕНИЯ

1:1

Основной и единственный управленческий инструмент руководителя отдела продаж — регулярные и эффективные и поддерживающие личные встречи с каждым продавцом

СОГЛАСОВАННЫЕ
ЦЕЛИ

Качественно подготовленная планёрка или собрание, на котором проводится анализ и согласовываются цели, обсуждаются промежуточные шаги

СТАНДАРТЫ

Строгие и прозрачные стандарты работы всех отделов и стандарты поощрения продавцов, которые неукоснительно выполняются.
Все должны понимать, что, кому и за что

АГЕНТ-НАШ КЛИЕНТ

продавец в силу его близости к рынку и к самому клиенту и в силу того что он имеет статус ИП — и есть наш клиент, внутренний клиент компании

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

прописать путь клиента-продавца:

как его нанимать

как взаимодействовать на разных этапах его работы

как мониторить его активность и результаты

как обучать и влюблять в свой продукт

как удерживать в компании

как развивать сотрудничество и помогать ему строить карьеру

ДЕНЬГИ ИЛИ ЛЮБОВЬ?

*Мотивировать других невозможно,
можно только создать атмосферу,
в которой люди будут мотивироваться*

- 01 Принадлежность**
То есть необходимость быть причастным к успешной группе или компании быть замеченным и принятым ими, работа в сильной команде с возможностью обучаться у более опытных коллег, понимание своего вклада в развитие не только отдела, но всей компании.
- 02 Творчество и Знания**
Это возможность проявить свои креативные способности, решать неизведанные задачи, искать и предлагать пути при запуске новых продуктов и быть услышанным при этом, возможность фокусироваться на отдельных направлениях и расти как эксперт.
- 03 Значимость результата и Внимание, Защищенность**
Это — про ценность, уважение, высокую оценку вклада в компанию в целом.
- 04 Материальное вознаграждение**

04

КТО И КАК УЧИТ?

задача маркетинга — делать ценное доступным

Ценное — это про знание продукта и всех его преимуществ, вера и любовь в продукт

Доступным — про точную и правильную коммуникацию с клиентом: умение слушать, слышать, строить цепочки вопросов, настраиваться на контакт с клиентом, продавать через возможности, а не через боли и многое другое

КТО И КАК УЧИТ?

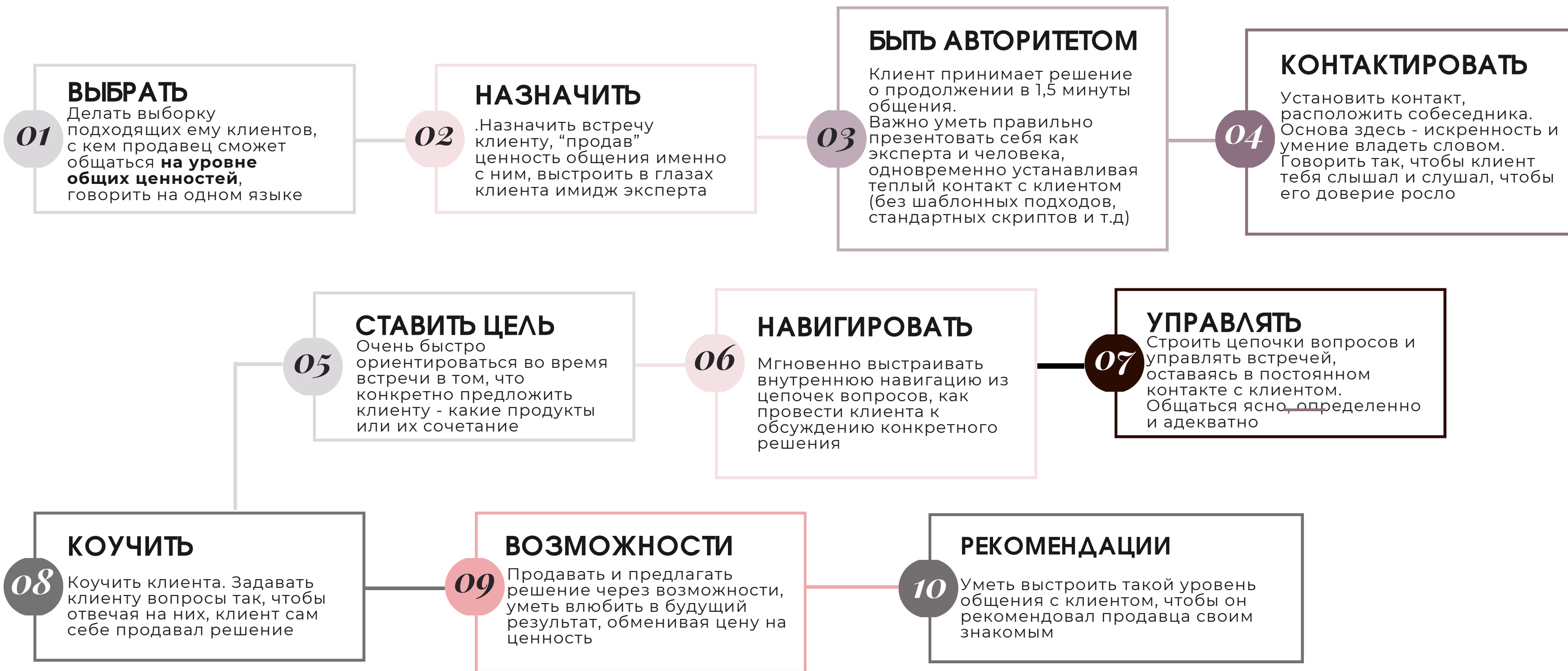
задача маркетинга — делать ценное доступным



*По данным портала hh.ru

10 НАВЫКОВ ЭКСПЕРТНОГО ПРОДАВЦА

задача маркетинга — делать ценное доступным



ЧТО ЖЕ ДЕЛАТЬ?

разобраться с ролью и значимостью продавца в организации, он — внутренний клиент организации, который должен быть доволен сотрудничеством с ней

Адекватная настройка корпоративной культуры и бизнес-процессов из парадигмы “продавец - наш внутренний клиент”

формирование поддерживающей среды
четкость и понимание им своих активностей в сфере продаж
денежная и нефинансовая мотивация

Грамотная система обучения при помощи опытных в продажах коллег и культура менторинга и наставничества

Управленческая культура и бизнес-процессы, основанные на идее роста и реализации предпринимательских качеств продавцов

5 ШАГОВ К ИЗМЕНЕНИЯМ

разобраться с ролью и значимостью продавца в организации, он — внутренний клиент организации, который должен быть доволен сотрудничеством с ней

01

Сформировать корпоративную культуру, **основанную на уважении труда тех, кто продает**, а значит, находится на передовой, принимая на себя риски, ошибки, запросы сложных клиентов и отказы

02

Прописать подробно “Путь клиента (продавца)” и понять, где сбоит, **какие бизнес-процессы неэффективны**, какие демотивируют и разрушают доверие продавцов к компании, и пересмотреть их

03

Продумать систему нематериальной мотивации, которая по-настоящему вовлечет людей. А до этого **разобраться, что на самом деле людей мотивирует ваших людей**, ни в коем случае не опираясь на устоявшиеся предположения

04

Провести аудит современных навыков продаж у тех, кто обучает продавцов и найти способ **привлечь к обучению реальных авторитетов** в продажах, выстроить систему наставничества

05

Руководителю находить **как можно больше времени на общение “без галстуков”** с людьми из полей

**НА САМОМ ДЕЛЕ МЫ УПРАВЛЯЕМ
БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ, А НЕ ЛЮДЬМИ**