ИСКУССТВО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Эффективный контроль над работой агентов делает прозрачным процесс осуществления продаж, помогает оперативно исправлять допущенные ошибки и быстро достигать намеченных результатов.

Важность контроля в работе агентской группы лучше всего демонстрирует модель Треугольник производительности (см. рисунок). Она указывает на четыре ключевых элемента в построении эффективного взаимодействия между менеджером – руководителем отдела продаж – и линейным продавцом – агентом. Этими элементами являются Взаимоотношения, Обязательства, Измерения и Мониторинг.

Как видно из рисунка, основание Треугольника производительности – это отношения между агентом и менеджером. Если не будут выстроены хорошие межличностные взаимоотношения между менеджером и агентом, то говорить об эффективности контроля бессмысленно. Без этого агент не будет стремиться выполнить свои обязательства в полном объеме.

Левая сторона треугольника – это обязательства. Обязательства берет на себя как агент, так и менеджер. А справедливый объем этих обязательств и его выполнение напрямую зависят от сложившихся отношений в этой паре.

Например, агент принимает на себя обязательства провести десять встреч и осуществить две продажи за неделю. Если агент уважает своего менеджера, то он возьмет на себя реальные обязательства (не заниженные и не завышенные) с целью выполнить их. Менеджер, в свою очередь, также

Евгений Бабин

Независимый специалист в области построения отделов продаж. В разное время работал агентом, менеджером отделения компании AIG LIFE (Лучший менеджер в Центральной и Восточной Европе), исполнительным директором АльфаСтрахование – Жизнь, Regional Executive METLIFE ALICO

принимает на себя обязательства оказать агенту необходимую помощь для реализации его планов.

Третья сторона треугольника – это измерения. Агент и менеджер должны провести по окончании отчетного периода взаимные измерения, то есть отчитаться друг перед другом о проделанной работе. Например, в конце недели агент докладывает о выполнении своих обязательств перед менеджером, а тот сообщает о выполнении своих обязательств перед агентом.

Обсуждение выполнения взаимных обязательств наиболее эффективно проводить на индивидуальных встречах в конце недели. На такой встрече будет удобно обсудить и последующие взаимные обязательства на следующую неделю. Если обязательства были выполнены и привели к намеченному результату, то это повлечет за собой укрепление отношений между менеджером и агентом. В дальнейшем можно перейти к более высокому уровню обязательств, то есть к выполнению и пере-

Рисунок 1. Треугольник производительности

выполнению поставленного плана. Таким образом, менеджер подводит агента к достижению максимально возможного результата.

На примере этой модели я хочу продемонстрировать очень тесную взаимосвязь мотивации и контроля. Некоторые менеджеры полагают, что при хорошей мотивации, к примеру, высоком проценте комиссии, агент по умолчанию будет эффективно работать, так что его деятельность можно уже не контролировать. Но это не так. Нередко случается, что даже при отличной мотивации и видимой активности агентов план не выполняется. Причина – отсутствие должного, а самое главное – своевременного контроля.

Менеджер не имеет представления о том, что агенты уже сделали, а что им сделать еще предстоит. На этапе подведения результатов такая ситуация приводит к взаимным обидам. Руководитель недоумевает, почему, после того как он предоставил агенту все возможности для хорошего заработка, тот так и не выполнил план, тогда как агент чувствует себя брошенным наедине со своими проблемами и начнет подумывать о смене работы. Тем более никто не любит упреков, а при невыполнении плана со стороны менеджера в адрес агента они, разумеется, последуют. Возникнут взаимные претензии: менеджер плохой, а агент не выполняет своих обещаний. Поэтому без контроля взаимоотношения менеджера и агента могут скатиться к бесконечному выяснению, кто прав – кто виноват, вместо конструктивной работы.

Я привел идеальную модель взаимоотношений менеджера с агентами. В реальной жизни, к сожалению, она работать не будет. Нужна еще одна составляющая взаимоотношений, которая называется мониторинг.

Мониторинг деятельности агентов

Между процедурами взятия обязательств и измерения менеджер обязан ежедневно отслеживать состояние дел агентов. Он должен периодически узнавать у агента, как идет выполнение плана, и в ответ сообщать, как он сам выполняет взятые на себя обязательства по отношению к нему. Менеджер проводит мониторинг, задавая вопросы: «сколько звонков сегодня сделал, давай я послушаю,

как ты это делаешь, сколько назначено встреч, сколько проведено и т. д.».

Менеджер должен постараться избежать ситуации, когда в конце недели в процессе измерений выяснится, что агент был недостаточно активен и это привело к отсутствию продаж. Для получения стабильных положительных результатов необходимо проводить систематический мониторинг.

Хочу привести простой пример. Малыш полез в подвесной шкаф за кружкой. Вариант развития событий без родительского присмотра: ребенок неумело пододвинул стул, потянулся за кружкой, не удержал ее, упал, и кружка разбилась. В результате родитель его отругал, а несчастный заплаканный малыш так и не научился доставать кружку и потерял всякую охоту к проявлению инициативы. Результат измерения – разбитая кружка. Второй вариант развития событий: родитель научил, как нужно ставить стул, как держаться и как правильно брать кружку, подсказал, как слезть со стула с кружкой в руках. В результате – целая кружка, счастливый малыш, получивший новый опыт. Результат измерения – целая кружка, и после нескольких повторений ребенок сможет делать это самостоятельно. В агентских продажах все то же самое.

Постоянный контроль деятельности агентов позволяет быстро реагировать на возникающие у них проблемы, связанные с обучением, мотивацией, а также влиять на промежуточные результаты.

Обязательства не являются обязательствами, если они не прописаны на бумаге под роспись об ознакомлении. Даже в маленькой агентской группе из трех или пяти человек необходимо каждую неделю проводить индивидуальные встречи с агентами и письменно закреплять все принятые договоренности. Контроль тесно связан с планированием. Без плана контролировать нечего. План всегда можно разложить на этапы. Самый короткий этап – недельный план, в котором нужно прописать обязательства агента и обязательства менеджера перед агентом. Например, агент должен за неделю сделать семь встреч, чтобы закрыть одну продажу. Для этого менеджеру важно сопроводить агента на первую рабочую встречу для диагностики навыков работы с возражениями.

Этот совместный поход записывается в обязательства менеджера. Важно, чтобы сам агент определял, какая помощь от менеджера ему требуется для выполнения плана. Менеджер не должен навязывать агенту свою помощь, так как в основе успеха лежат доверительные, партнерские отношения между ними. Отношения начальника и подчиненного в агентских продажах не срабатывают. Здесь наиболее успешны отношения лидер – ученик. Тем более если менеджер финансово зависит от успехов своих агентов, он должен быть очень заинтересован в их обучении и развитии. Он будет увеличивать свой доход пропорционально доходам агента.

Мониторинг агентской деятельности позволяет менеджеру своевременно корректировать планы. А выполнение менеджером своих обязательств стимулирует и агента к выполнению своих.

Индивидуальные встречи

Существует оптимальный порядок проведения еженедельных встреч с агентами. Встречи должны быть индивидуальными. Очень большая ошибка – проведение еженедельной групповой встречи. Если последняя все же имеет место, за ней должны следовать индивидуальные беседы.

Почему нельзя проводить «разбор полетов» в группе. – Каждый агент в одном и том же месте ошибается по-своему. Например, все агенты плохо назначают встречи, но у одного страх поднять трубку и заговорить, у другого текст не очень хороший, а у третьего проблема

с интонацией. Все люди разные, и не стоит путать коллективную встречу с обучающим семинаром. Для исправления ошибок требуется индивидуальная работа. Кроме того, групповые встречи преследуют основной целью повышение мотивации на достижение результатов. На них лучше всего хвалить агентов, поздравлять лучших, докладывать о выполнении заданий. А ошибки и неудачи нужно разбирать с глазу на глаз. Тогда агенты не будут стесняться рассказывать о своих трудностях. Они не станут намеренно искажать картину, опасаясь потерять лицо. В личной беседе оптимально выстраивать доверительные, творческие и позитивные отношения. Кроме того, индивидуальная беседа помогает добиваться от агента максимально возможных результатов. Если в среднем в неделю агент продает два полиса, это не значит, что от каждого агента нужно требовать двух продаж. Кто-то сможет продать три полиса, а кто-то способен и на восемь. Индивидуальная встреча помогает выявить эти возможности. Беседа должна продолжаться около 15 –30 минут. Целесообразно проводить сначала встречи с опытными агентами, причем разговор с ними должен идти на равных, как беседа компаньонов в общем бизнесе. Во вторую очередь стоит встретиться с агентами с меньшим опытом, что называется средней руки. Это самая сложная группа. Психологию такого агента можно сравнить с психологией подростка. Они уже что-то умеют, чего-то достигли, и им кажется, что они знают и умеют все. Они рвутся к полной самостоятельности, хотя по факту до настоящего профессионализма им еще далеко, они делают ошибки, у них не хватает самоконтроля и самомотивации.

Такие агенты, как правило, пытаются уйти от еженедельного отчета и уклоняются от встреч с менеджером. Но если ослабить контроль за их работой, они могут вообще перестать что-либо делать. Поэтому главная задача менеджера в данном случае – нацелить своих подопечных на достижение высокого результата, показателей продаж суперагента или продуктивного агента.

Новички встречаются с менеджером в последнюю очередь. К этой встрече они должны подготовить письменный отчет о проведенной работе по уста-

новленной стандартной форме. Такой порядок экономит время и упрощает работу менеджера, а заодно развивает навыки самоконтроля у агента. Не допускается проведение встречи без заранее подготовленного письменного отчета.

Если агент не подготовил отчет, встреча переносится на другое время. Если он несколько раз приходит на встречу без отчета, целесообразно рассмотреть вопрос о его исключении из компании. Помните, что успешные агенты всегда дисциплинированны! Недисциплинированные агенты своим примером расхолаживают коллектив и подрывают работу менеджера.

В работе менеджера очень важно обучение агентов «в поле», проведение совместных встреч с клиентом. Особенно важны такие встречи в обучении новичков. Но важно также, чтобы помощь в проведении начальных встреч не превратилась в «эксплуатацию» агентом менеджера. Чтобы под предлогом того что продажа у агента не получается, менеджер не выполнял за него всю работу.

Когда проводится полевой тренинг, первые несколько встреч менеджер показывает, как нужно работать с клиентом. При этом надо агента предупредить, что цель тренинга – показать, как происходит продажа и что

не каждая встреча заканчивается заключением договора. На последующих полевых тренингах менеджер только наблюдает, а продает агент, при этом менеджер выявляет проблемные зоны и определяет способы их устранения.

Сам менеджер также должен осуществлять не менее одной продажи в месяц. Это особенно важно на начальном этапе становления агентской группы. Для агентов это станет своего рода подтверждением того, что менеджер, который их учит и которому они доверяют, на самом деле специалист своего дела и заслуживает доверия. Пока не сформировалась группа успешных продавцов, менеджер должен совмещать в себе две роли – руководителя и лидера.

Еженедельные встречи помогают не только контролировать деятельность агента, но и обеспечивают последнему психологический комфорт. В личной беседе агент может получить консультацию, совет, поддержку в своей работе, снять накопившийся стресс.

Общее собрание целесообразно проводить раз в месяц. Оно должно проходить по определенному сценарию. Агенты по очереди отчитываются перед коллективом о проделанной за месяц работе. Такой порядок помогает бороться с доминированием в группе неуспешных агентов.

Общее собрание группы

Практика показывает, что менее успешные агенты часто выглядят более активными, агрессивными в группе, они производят впечатление лидеров и могут оказать негативное влияние на коллектив, особенно если в нем много новичков. Поэтому коллектив должен знать «истинных героев». Регулярные отчеты агентов о проделанной работе расставят все на свои места.

Менеджер на общем собрании также должен отчитаться о выполнении плана подразделения, рассказать агентам о новостях компании, о приказах и изменениях, если они были за текущий месяц. Он должен похвалить наиболее успешных агентов. На общем собрании рекомендуется проводить командообразующие и мотивирующие на продажи мероприятия: поздравления с днем рождения, поздравления победителей конкурсов и т.д.

Контроль времени

Для построения эффективной системы контроля очень важен самоконтроль, причем как для агента, так и для менеджера. Одной из форм самоконтроля является контроль эффективного использования рабочего времени. Для этого рекомендую использовать специальную форму. В ней агент прописывает, сколько он сделал звонков, сколько первых встреч, сколько вторых встреч и т.д. На каждый вид деятельности вводится стандарт времени. Например, длительность обучающего семинара – шестьдесят минут, а назначение одной встречи по телефону – 5 минут. В отчетной форме агент записывает все свои дела, посвященные работе, и вычисляется общее время, потраченное исключительно на работу за неделю, а затем и за месяц. Контроль эффективности времени очень важен, особенно для людей, которые пришли в агентский бизнес с предприятий, где они получали оклады. То есть их доход не зависел от эффективности потраченного на работу времени.

Заполняя таблицы учета времени, они в первые несколько месяцев привыкают к эффективному использованию каждого часа на протяжении рабочего дня.
Нередки случаи, когда агент ежедневно приходит в офис, пьет чай, разговаривает с сотрудниками компании, делает дела, которые считает важными, но не выполняет работу, которая приносит продажи. Без контроля эффективности рабочего времени у такого агента возникнет недовольство, что он потратил много времени на работу, а ничего не получил. У него может наступить разочарование в агентской работе, и он от нее откажется. Контроль времени позволяет этого избежать.
По своему опыту я знаю, что у начинающих агентов при заполнении формы учета рабочего времени в конце первого месяца работы возникает шок. Они не понимают, на что потратили половину рабочего времени. Такая форма не является отчетом, это инструмент самоконтроля. Агент не должен бояться предоставить такую форму менеджеру, даже если она демонстрирует невысокую эффективность работы, а менеджер, в свою очередь, не должен реагировать чересчур негативно. Важно из полученной информации сделать правильный вывод. Можно даже организовать игру по снижению напрасно потраченных часов: «время – деньги». Такой инструмент вырабатывает у новичков навык контроля времени.
Для облегчения контроля и мотивации агента на выполнение установленных стандартов организационной деятельности на одной из первых встреч с менеджером или сразу после окончания базового обучения агент при помощи менеджера должен составить программу своего индивидуального развития. В ней он берет на себя обязательства по выполнению определенных норм в работе: количество осуществленных звонков, встреч, итоговое число продаж. Помимо этого оговариваются часы обучения, нормы отчетности. Такой порядок работы фиксирует обязательства агента и

позволяет проконтролировать его успехи.

Предложенные формы контроля позволяют составлять индивидуальную для каждого агента статистику. В свою очередь, имея статистику встреч и продаж, можно ставить перед агентом задачи достижения плановых показателей. Становится понятно, над чем именно этому агенту нужно работать для достижения успеха. Например, если статистика показывает, что агент проводит достаточно много встреч с клиентами, а результат продаж невысок, менеджер должен научить агента работать более эффективно. На этапе становления агента менеджеру стоит периодически сопровождать его на контрольные встречи, так как новичок легко усваивает неправильные навыки.

Самоконтроль менеджера – контроль работы группы в целом. Если по окончании второй недели агенты группы выполнили план только на 30%, то вероятность выполнения плана в конце месяца очень невелика. Зная это, следует контролировать работу не только отдельных агентов, но и группы в целом, а также своевременно реагировать на снижение показателей продаж и подтягивать отстающих.