Майя БАРКАН,
бизнес-тренер, КГ Руна

ВЧЕРА – ПРОДАВЕЦ, СЕГОДНЯ – РУКОВОДИТЕЛЬ

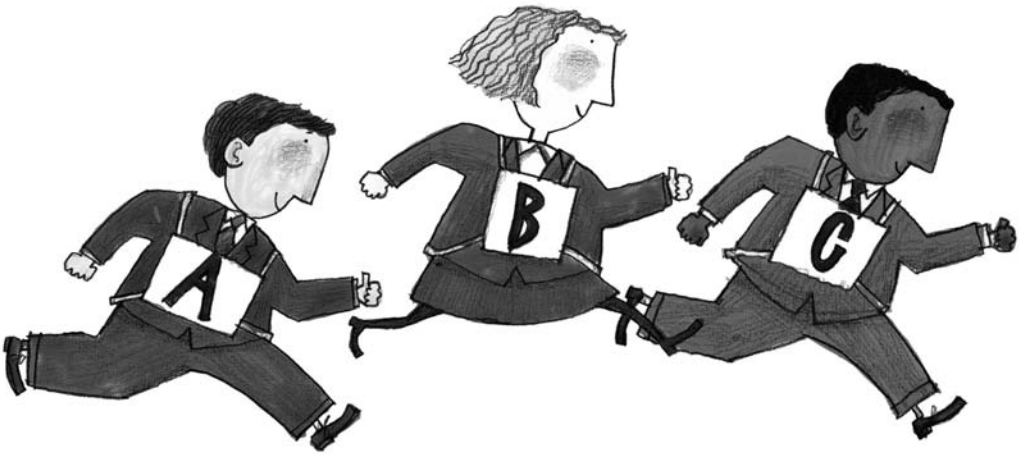
Часто компании сталкиваются с ситуацией, когда на пост руководителя выдвигается ранее успешный продавец, который в новой должности не дает результатов. Вы теряете продавца и не приобретаете руководителя. Как этого избежать?

Истоки проблемы

Представьте, вы в качестве продавца работаете с клиентской базой, выполняя план, утвержденный руководством. Неважно, какой это рынок – в любом случае, вы нацелены на достижение конкретного результата за достаточно ограниченный период времени: месяц, максимум – квартал. Для того чтобы этот план выполнить, вы рассматриваете и прогнозируете все возможные действия по вашим текущим клиентам (объемы допродаж) и планируете продажи новым потенциальным клиентам: чтобы заработать такую-то сумму, вам за месяц надо совершить столько-то встреч, сделать столько-то звонков и, как итог, продаж.

При этом вы работаете с ограниченным количеством клиентов на определенных руководством коммерческих условиях. И отвечаете, по сути, только перед собой: выполнили план – получили планируемую зарплату, не выполнили – не получили. Продавец рассматривает ограниченный набор действий (кредитование, скидки, маркетинговые программы и т.д.) на ограниченном отрезке времени. Получается, продавец – даже успешный – привык мыслить узкими категориями. При переходе на новую должность, ему требуется боле широкое поле обзора и во временн*ы*х рамках, и в зоне ответственности, ведь теперь в его подчинении – пять-семь человек. Прежде человеку казалось, что для того, чтобы увеличить объем продаж, достаточно увеличить размер кредитной линии, увеличить размер предоставляемой скидки... – и этими же инструментами он продолжает оперировать, поднявшись на должность руководителя. Продавец забывает о том, что в рамках всей компании себестоимость мероприятий изменяется.
Таким образом, первое, что необходимо – это формировать новое, расширенное «поле обзора». Как следствие, изменится и уровень личной ответственности.

Три способа решения

Есть три способа решения проблемы.
Первый – пустить все на самотек. Предоставить человеку время, чтобы он сам понял, что из его опыта работает на новом уровне, а что нет. Возможно, это самый простой путь, но, к сожалению, нельзя заранее сказать, насколько он затянется.
Второй способ – это обучение кадрового резерва либо во внутренних учебных центрах, либо с помощью внешних провайдеров. На сегодняшний день предлагается огромное количество программ, которые помогут развить профессиональные навыки и развить лидерские качества.
Третий способ – индивидуальная работа вышестоящего руководителя с продавцами, которые находятся в кадровом резерве. За счет проработки различных ситуаций непосредственный руководитель помогает продавцу

увеличить поле обзора. Какие это могут быть ситуации и какие вопросы помогут продавцу взглянуть на ситуацию «сверху»? Приведем самый простой пример. Руководитель предлагает рассмотреть конкретную ситуацию из практики отдела: допустим, в отделе 20 продавцов, у каждого по 100 клиентов, руководитель просит увеличение скидки на 10% и бесплатную доставку по Москве или до перевозчика и т.д. Если увеличить систему скидок до 10% и организовать бесплатную доставку – как это отразится на прибыли всего отдела? Какой бюджет потребуется на реализацию этой программы? Сколько денег недополучит компания за месяц, за квартал, за год? И так далее, в режиме диалога. Продавец, еще не перейдя на новую должность, получает возможность подумать и самостоятельно просчитать ситуацию. Это позволяет не только оперировать своим планом на месяц, но и понять, как его выполнение отражается на работе всей компании. Продавец приобретает умение взглянуть на ситуацию с позиции руководителя и учится принимать ответственность не только за себя, но и за будущих подчиненных. На мой взгляд, это наиболее быстрый и эффективный способ. Вы заранее готовите успешного продавца к переходу в новую должность – и когда повышение состоится, приобретете успешного руководителя.