

Recruiting, interviewing, hiring and developing superior salespeople

written by Godfrey W. and Ashley Page Herveg
edited by Erwin G. Krasnow, Esq.
Seaway Communications International.USA.

перевод на русский язык - Анастасии Чирковой (Радио СИ, г. Екатеринбург)

СУПЕРАГЕНТЫ ПО ПРОДАЖАМ

Содержание

Благодарность (выражение признательности).....	VII
Глава 1. Набирайте (вербуйте, нанимайте) сотрудников отдела продаж более эффективно.	
С чего начать.....	3
Каким должен быть кандидат.....	4
Объявление о наборе, рассчитанное на широкую публику.....	5
Эффективные графики проведения набора.....	6
«Направленная» реклама набора.....	7
Меньше может оказаться лучше.....	8
Новые критерии (основания) отбора.....	9
Интерны.....	10
Глава 2. Интервью и прием на работу.....	
Глава 3. Формирование команды.....	
Глава 4. Лидерство.....	

Благодарность.

Нижеперечисленные организации внесли огромный вклад в испытание на практике тех положений, которые мы сформулировали в данном руководстве.

Выражаем также признательность множеству сотрудников International Broadcasters Idea Bank, чьи примеры вошли в структуру нашего руководства.

Глава 1. Набор.

*Мы отправляем финансовых «рядовых»
к финансовым «генералам».
Richard W. Chapin, Radio Maven.*

«Вращающиеся двери» – это дорого.

Каждый раз, когда вы теряете сотрудников, вы терпите убытки. Владельцы и руководство вкладывают деньги в проведение набора, интервью, прием и обучение, хотя могли бы потратить их на осуществление планов, связанных с ростом предприятия и получением прибыли. Ваши сотрудники теряют драгоценное время, поскольку они помогают вводить в курс дела и обучать новых людей.

Кроме того, недавние исследования показали, что 75% персонала (вновь поступившего) отделов продаж в Северной Америке покидают свои места меньше чем через

год. Когда «сезонные» работники вас оставляют, вы лишаетесь важных деловых контактов, которые, возможно, восстановить не удастся.

Ниже изложены рекомендации по отбору и приему сотрудников. Эти рекомендации помогут сократить «текучесть» кадров до минимума и предотвратить возникновение проблем, связанных с регулированием этого процесса и требующих значительных затрат.

С чего начать (или где начать).

Идеальный способ поиска персонала – реклама на ваших собственных волнах. Отбор людей с помощью вашего эфира дает некоторые уникальные преимущества.

Во-первых, вы наверняка охватите радиослушателей, которые в настоящее время имеют работу. Во-вторых, вас услышат люди, знающие и любящие ваш формат.

Вы можете поместить маленькое объявление в соответствующем отделе местной газеты (одна колонка в три строчки). Такое же сообщение можно включить в ту информационную подборку, которую вы предоставляете правительственным чиновникам. Эти газетные объявления в сочетании с письмами в нижестоящие организации помогут доказать, что вы – равноправный, достойный наниматель. Многие руководители ждут от владельцев радиостанций, что те приложат максимум усилий к отбору и приему сотрудников на каждое вакантное место. То, как вы построите кампанию по набору сотрудников, очень важно.

Каким должен быть кандидат.

Конфиденциально.

Только для внутреннего использования.

Общая задача – найти людей, которые готовы действовать самостоятельно и отвечать за свои действия. Наше исследование показало, что большинство людей, имеющих опыт работы в сфере продаж на радио, имеют приобретенные привычки, мешающие им продуктивно работать. Однако люди с опытом работы в других информационных средствах могут со временем стать превосходными рекламными агентами на радиостанции. Учитывайте эту возможность, составляя свое описание кандидата.

Суперагенты по продажам.

На многих больших рынках рекомендуемые – наиболее популярный способ поиска кандидатов. Объявления в вашем эфире – более эффективный способ. Люди, которые являются вашими слушателями, имеют больше шансов стать хорошими рекламными представителями. Если им уже нравится ваш формат, им будет легче его продать.

Некоторые станции используют **clearing house** (имеется ввиду определенное количество людей, специально нанятых для обработки заявлений по установленным параметрам), если их оказывается слишком много. Очень конкретное, специализированное объявление, возможно, вызовет меньше откликов. Однако большинство ответов будет от более квалифицированных претендентов.

Вопросы, которые мы приводим ниже, помогут вам создать более конкретное описание человека, который вам нужен. Кроме того, вы сможете дать более узконаправленное объявление о наборе.

Описание кандидата на должность в отделе продаж.

Выберите для описания человека, который вам нужен, 7 из нижеперечисленных признаков:

- Какие-либо курсы, по уровню соответствующие колледжу.
- Выпускник признанного колледжа или университета.
- Опыт работы в сфере маркетинга.
- Несет ответственность за свои действия.
- Имеет ребенка (детей).

- Состоит в браке, супруг (а) имеет работу.
- Способность общаться с клиентами на равных.
- Потенциальный руководящий работник.
- Способность занимать определенную позицию и разумно (рассудительно) ее отстаивать.
- Высокая самооценка.
- Опыт работы в отделе продаж на радио.
- Опыт работы в средствах массовой информации.
- Опыт работы в неформальном окружении.
- Владеет компьютером.
- Владеет письменной речью на уровне выше среднего.
- Гордится своими достижениями.
- Другое: будьте настолько конкретны, насколько это возможно.

Большинство решений о приеме на работу требует компромисса, поскольку идеальных кандидатов не существует. Наш опыт интервьюирования кандидатов для клиентов показывает, что большинство людей с предыдущим опытом работы на радио в отделе продаж приобретает целый ряд дурных привычек, которые могут помешать их работе в вашей организации. Объявление о приеме на работу, которое мы приводим ниже, составлено так, чтобы привлечь большое число претендентов.

Набор персонала отдела продаж.

60-секундное объявление для ABCD-радио (рассчитано на массовый охват).

ABCD-радио ищет одного или двух человек, которые сумели бы рассказать о наших успешных продажах и деятельности на рынке деловым людям. Для того, чтобы занять вакантное место, вы должны быть уверены в себе... очень уверены. Хотелось бы, чтобы вы обладали навыками письменной и устной речи на уровне выше среднего. Предыдущий опыт работы в сфере продаж полезен. Опыт работы на радио необязателен. Для нас не важно, если вы никогда не работали на радиостанции. Если вы будете выбраны, ABCD-радио оплатит ваше обучение. Если вы заинтересованы в том, чтобы получить неограниченные возможности профессионального роста, место в рекламной или маркетинговой службе, ABCD-радио даст вам такую возможность. Заявки принимаются с _____ до _____. Обращайтесь прямо сегодня до 17:30 в пятницу, 29 января 1999 г. Пожалуйста, не звоните по телефону.

Результаты!

Один из наших клиентов дал подобное объявление о наборе и был вынужден арендовать большое помещение, в котором могли бы собраться более, чем 100 претендентов. Общее интервью было назначено на 10:30 в субботу. Претендентов приветствовали главный менеджер по продажам и сотрудник отдела продаж. После коротких презентаций, проведенных руководством, сотрудники ответили на вопросы собравшихся претендентов. По истечении часа количество людей сократилось вдвое.

Второй этап.

Те, кто остался, были приглашены в конференц-зал станции на более развернутую презентацию. Группа уменьшилась снова. После презентации продаж, которая продолжалась около 30 минут, осталось около 25 человек. 7 первых кандидатов были приглашены для проведения интервью один на один. Станция нашла двух прекрасных кандидатов благодаря такому широко ориентированному обращению.

График набора.

Деятельность по набору сотрудников похожа на любой другой рекламный проект. Используйте трехнедельный график. После двух недель такой непрерывной рекламы количество откликов может существенно сократиться. Выпускайте, по меньшей мере, 7 объявлений в день. Рассматривайте ваше объявление о наборе как рекламу любого продукта. Чтобы избежать многократного попадания на одних и тех же людей, не выпускайте объявление в одно и то же время, например, в 7.05. Прокручивайте его в каждый период эфирного времени. Максимально эффективный период времени для трансляции такого объявления – 2 недели. Если вам требуется большее число претендентов, по истечении 30 дней запустите объявление снова.

Таблица.

1-ая неделя	Пон	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
6:00-7:00	х		х		х		
7:00-8:00		х		х			х
8:00-9:00		х				х	
9:00-10:00	х		х				х
10:00-11:00		х		х			
11:00-12:00		х				х	х
12:00-13:00			х		х		
13:00-14:00	х				х		х
14:00-15:00			х	х		х	
15:00-16:00		х			х		
16:00-17:00	х			х		х	х
17:00-18:00			х			х	
18:00-19:00	х			х			х
19:00-20:00			х		х		
20:00-21:00	х			х		х	
21:00-22:00		х			х		
22:00-23:00	х		х		х		х
23:00-24:00		х		х		х	

«В поисках совершенства».

Метод проведения массовых интервью хорош для станций с низким первоначальным уровнем заработной платы. Многочисленные исследования, однако, показывают, что чем ниже уровень первоначальной оплаты, тем выше уровень сменяемости сотрудников. Радио традиционно использовало принцип «морковка на палке» по отношению к сотрудникам отдела продаж. Мы предлагаем зарплату, прожить на которую невозможно. Мы обещаем большие заработки впоследствии. Мы привлекаем молодых неопытных людей. Затем, без достаточной подготовки. Мы просим этих людей встретиться с торговыми и медиа экспертами. Кроме того, многие станции предлагают одному или двум старшим сотрудникам контролировать одну или две сотни счетов. В действительности овладение «морковкой на палке» может занять два или три года. Обещанная отдача «впоследствии» редко материализуется, поскольку люди не могут держаться два или три года (до тех пор, пока они не составят и не унаследуют от предшественников достаточный список клиентов). Мы создаем сценарии, которые способствуют сокращению сменяемости кадров.

Пример «Fortune 500».

Успешно работающие компании «Fortune 500» предлагают довольно существенную первоначальную плату лучшим кандидатам. Они вкладывают средства в регулярное обучение персонала отделов продаж и маркетинга. Компании привлекают финансовых «капитанов», которые быстро становятся финансовыми «генералами».

Система «вращающихся дверей».

Чтобы добиться повышения рейтингов, руководство вкладывает значительные суммы в программирование станций и эфирных работников. В то же время мы платим агентам по продажам настолько мало, насколько это вообще возможно. Средняя для Соединенных Штатов первоначальная плата составляет от 150 до 250 долларов в неделю. Мы создали систему «вращающихся дверей». Мы должны набрать 6 человек, чтобы найти одного или двоих, которые продержатся больше года.

Давайте рассмотрим практику набора и приема на работу в одной из организаций, уровень продаж которой – один из самых высоких в мире – Хегох.

Пример Хегох.

Журнал «Fortune» определяет Хегох как одну из пяти организаций с самым высоким уровнем продаж в мире. Хегох платит вновь пришедшим сотрудникам отдела продаж от 2 до 3 тысяч долларов в месяц. Кроме того, здесь предлагают потратить не менее восьми недель на обучение. Возможно, вы не в состоянии соперничать с компанией Хегох в части оплаты труда новых сотрудников. Однако Хегох имеет очень низкий уровень сменяемости кадров.

Более «сфокусированные» объявления.

Используя признания, включенные в описание кандидата, которое мы представили на странице 4, мы разработали более точно направленную рекламу. Ее результаты примерно на 70 процентов меньше, чем той, которая имеет более широкую направленность.

Акцент делается на опыте.

60-секундное «избирательное» объявление о наборе для WXYZ-радио.

WXYZ-радио требуются опытные консультанты по продажам. Мы заинтересованы в сотрудничестве с людьми, которые смогут рассказать о нашей динамичной деятельности в сфере маркетинга и продаж работникам других фирм, занимающимися теми же вопросами. Чтобы добиться успеха, вы должны владеть навыками устной и письменной речи на уровне выше среднего. Необходим опыт работы в сфере продаж (с осязаемыми результатами). Опыт работы на радио необязателен. Для нас не важно, работали ли вы когда-нибудь на радиостанции. Если вы будете выбраны, WXYZ-радио предоставит вам возможность пройти курс подготовки специалистов по продажам (один из лучших в Северной Америке) за наш счет. Если вы заинтересованы в том, чтобы получить невероятные возможности карьерного роста, обращайтесь на WXYZ-радио по адресу... . WXYZ – достойный работодатель. Обращайтесь сегодня же. Предложения принимаются до пятницы, 29 января 1999 года, до 17:30.

Меньше, может быть, и лучше.

С помощью такого избирательного подхода вы, вероятно, сможете привлечь одного-двух кандидатов в неделю. Качество и возможности каждого из них будут много выше. Массовый подход, представленный ранее в данной главе, даст вам большее число

кандидатов. Тем не менее, чтобы привлечь лучших, вы должны предложить значительно большие деньги и более широкие возможности. Но в результате вы получите превосходный имидж на рынке, удовлетворение клиентов и повышение уровня доходов.

Рекламный график.

Давайте одно объявление в час в течение двух недель максимум. Можете использовать тот же график, что был предложен для «массовых» объявлений (стр. 6). Мы используем преимущества частоты и повторяемости объявлений на радио, чтобы охватить слушателей, которые являются потенциальными кандидатами в отдел продаж.

Набор кандидатов: 52-недельный проект.

Некоторые из лучших радиогрупп в Северной Америке производят набор постоянно. Хороший пример – Nationwide Communications, Inc. В Nationwide каждый менеджер должен сохранять текущие записи кандидатов. Программа постоянного набора означает, что вы никогда не станете «заложником» недовольного сотрудника. И вы сможете «набирать обороты» настолько быстро, насколько этого заслуживает ваш бизнес.

Новое основание набора.

Наши исследования показывают, что только пять процентов радиостанций в Северной Америке набирают персонал отдела продаж из колледжей и университетов.

Колледжи и университеты свободных искусств с их школами общения – плодородная почва для новых кандидатов. Поддерживайте контакты с теми, кто возглавляет школу коммуникаций, и преподавателями по рекламе, маркетингу, английскому и предметам, связанным с радио и телевидением. Посылайте им описание работы консультанта по продажам или маркетингу.

Доброволец. Предлагайте свои услуги.

Затем вы (или кто-то с вашей станции) три или четыре раза в год приходите в эти колледжи в качестве лектора. Пригласите кого-нибудь из ваших лучших специалистов по продажам, чтобы он помог вам провести презентацию в классе. Вы получите от этого огромную пользу. Когда ваши сотрудники учат кого-то и отвечают на вопросы во время занятия, они оттачивают и свое собственное мастерство. Расхваливайте радио. Используемые учебники обычно отстают от того, что происходит на данном рынке, на пять-шесть лет. Кроме того, во многих университетах уделяют мало внимания продажам и маркетингу. Им нужна ваша помощь. А вы получите выгоду от контактов с лучшими молодыми ушами.

Описание должности.

Посылайте примерно такое описание должности:

На ABCD-радио есть вакансия для начинающих в отделе продаж. Нам нужны те, кто получает удовольствие от работы с людьми. Пожалуйста, сообщите нам дату вашего окончания университета. Опишите какую-нибудь внеучебную работу, имеющую отношение к радиовещанию (например, работу на университетской станции, деятельность, связанную с общением с людьми). Перечислите все курсы, прослушанные вами и связанные с письменной и устной речью, рекламой и маркетингом. Посылайте резюме или биографию по адресу:...

Примечание: В США незаконным является требование указать отметки по специальным предметам. Вы можете только спросить, был ли такой-то курс окончен.

Обдумайте программу для интернов. Для студентов это возможность получить два или три часа на то, чтобы проявить себя (бесплатно или за небольшую плату). К сожалению, на некоторых станциях интернов используют как «затычки»: в качестве посыльных или секретарей. Более подходящей является программа, в рамках которой студенту предлагается написать сценарий, сделать звонки и провести элементарную управленческую работу. Выделите время на разбор их действий. Наши исследования показывают, что студенты проявляют в качестве интернов большое усердие.

Глава 2. Интервью и прием на работу.

*Самое сложное для людей – передать идею из одного разума в другой и обратно в неискаженном виде.
Лео Ростен, автор*

Техники интервью – это очень важно.

Из-за растущего числа диктующих правительством «справедливых» правил выбор техники интервью становится очень ответственным выбором. Тот факт, что многие станции сталкиваются с частой сменой сотрудников, делает подбор эффективной, направленной техники особенно существенным.

Нижеследующие техники интервью были разработаны и апробированы специально для того, чтобы ваши интервью стали максимально эффективными. Они также направлены на то, чтобы свести к минимуму возможные претензии интервьюируемого.

Прежде, чем проводить интервью:

1. Убедитесь, что претенденты заполнили заявку по форме, одобряемой законом, которая не содержит дискриминационных вопросов (например, о возрасте или религиозных убеждениях претендента). Во избежание появления каких-либо проблем, FCC или местная служба занятости снабдит вас необходимыми инструкциями. Если время позволяет, а вы предвидите возникновение трудностей, можно обратиться в государственную службу по найму, работники которой опросят претендентов по конкретным позициям.

2. Установите определенный порядок до того, как начнете интервью. Объясните, что интервью будет идти примерно в течение часа. Позвольте претендентам задать любые вопросы о станции. Сделайте записи.

Бегло просмотрите резюме интервьюируемого перед тем, как начать интервью. Задайте ему, по меньшей мере, два вопроса по резюме или заявке, чтобы продемонстрировать, что вы знакомы с этими материалами.

Это интервью имеет своей целью выявить достоинства и недостатки претендентов без угрозы для вашей лицензии. Не обязательно соблюдать данный порядок вопросов. Фактически, нет необходимости задавать все вопросы каждому из кандидатов. Адаптируйте интервью к претенденту и вакантной должности.

Интервью (для претендента на должность в отделе продаж).

1. Расскажите, что вы знаете об этой радиостанции?
2. Как бы вы описали нашу станцию?
3. Неважно, насколько давно мы знаем друг друга, ведь о себе самом Вы все равно знаете больше, чем кто-либо другой. Расскажите о себе.
4. Расскажите о наиболее благоприятной рабочей обстановке, в которой Вы когда-либо оказывались.
5. А какова была наихудшая «среда», в которой Вы работали?

6. Если бы у Вас была возможность завтра стать студентом, какую специальность Вы бы выбрали? Почему?

7. От каких учебных дисциплин Вы бы отказались, если бы снова стали студентом? Почему?

8. Если бы Вам предложили такую работу в одном из четырех мест, какое Вы бы выбрали:

а) город, расположенный по соседству с радиостанцией;

б) Нью-Йорк;

в) Париж;

г) Токио; Почему?

9. Представьте себе, что у этой комнаты потолок с двойным зеркалом, и Ваши друзья могут видеть и слышать Вас во время интервью. Как бы они восприняли Ваши ответы?

10. Как бы Вас охарактеризовал Ваш хороший друг? Почему?

11. А какую характеристику Вам дал бы тот человек, которому Вы не нравитесь? Почему?

12. Если бы Вы могли что-то изменить в Вашей последней работе, что бы Вы сделали? Почему?

13. Вы когда-нибудь занимались командными видами спорта? Что Вам нравится в них? Что не нравится?

14. Если бы у Вас была возможность воплотить две идеи, возникшие на предыдущем месте работы, на этой радиостанции, какими идеями Вы бы воспользовались? Почему?

15. Что Вам кажется самым лучшим в продажах?

16. А самым худшим?

17. Почему некоторые агенты по продажам бросают эту работу?

18. Каким Вы представляете самого лучшего специалиста по продажам?

19. В целом, была ли жизнь с Вами справедлива или нет? Почему?

20. На эту работу претендуют ... (много) человек. Почему Вы – именно тот, кого мы должны взять?

21. Если Вам удастся пройти отбор, какие задачи Вы бы хотели решить на данном этапе своей карьеры?

22. Что будет для Вас самым сложным в этой работе?

23. Сколько денег Вы бы хотели заработать на этой должности в отделе продаж?

24. Расскажите о Ваших ближайших планах по самосовершенствованию?

25. Какой Ваш любимый фильм? Телепрограмма? Почему?

26. Какая книга оказала наибольшее воздействие на вашу жизнь? Почему?

27. Кто тот человек, которым Вы восхищаетесь? Почему он?

28. Считают ли Вас агрессивным, пассивным или нейтральным человеком?

29. Как Вы узнали об этой работе?

30. Что было самым волнующим событием в Вашей жизни? Почему?

31. Что Вы считаете хорошим из того, что с Вами когда-либо случилось? Почему?

32. Что Вам больше всего нравится в собственной внешности? Что Вас в ней не устраивает?

33. Каковы Ваши текущие задачи? Как Вы планируете их разрешить?

34. Что, на Ваш взгляд, могло бы помочь Вам в этой работе? Почему?

35. Какова главная награда, полученная Вами на предыдущей работе?

36. Что Вы считаете главным достоинством своей личности? Что Вас в себе не удовлетворяет?

37. Расскажите о Вашей семье. Если завтра мы решим принять Вас на работу, какие семейные или личные проблемы могут вследствие этого возникнуть?

38. Какие три черты Вашего характера будут Вам наиболее полезны на этой работе?

Равные возможности.

Еще раз заверьте кандидата в том, что и он может задать Вам вопросы о радиостанции.

Последние инструкции.

В конце интервью сообщите кандидату о том, какое время Вам потребуется для принятия решения. Скажите ему, что в течение этого времени он может звонить и задавать вновь возникшие вопросы.

Если человек дошел до финансовой части отбора, назначьте встречу его супругу(е) и ответьте на его вопросы.

Идеальных кандидатов не существует.

Конечно, не бывает ни совершенных кандидатов, ни совершенной работы. Если же, однако, вы обнаружите не менее двух «предупредительных сигналов» из тех, что перечислены ниже, продолжайте крайне осторожно. Если их будет пять, лучше поищите в другом месте!

Восемь «красных флажков» или «предупредительных сигналов».

1. Информация не соответствует тому, что сообщается в резюме.
2. Частая смена места работы.
3. В основном негативные отзывы с последнего места работы.
4. Непоследовательная информация о доходе и размере зарплаты на последнем месте работы или нереально высокие (низкие) требования к вознаграждению.
5. Отдавайте предпочтение позитивным отзывам о командных играх. Один «индивидуалист» в вашей команде может создать очень серьезные проблемы за достаточно короткое время.
6. Кандидат знает мало или совсем ничего не знает о вашей станции (станциях)... или знает так мало, что становится очевидным: для него эта работа далеко не на первом месте.
7. Будьте внимательны к признакам наличия семейных проблем. Люди часто неважно проявляют себя, если у них проблемы дома.
8. Рекомендации плохие или их нет вовсе.

Как сказать «спасибо».

Когда вы приняли окончательное решение, напишите короткую благодарность каждому из финалистов. Любой контакт с людьми за пределами станции может повлиять на ваш имидж. Вам могут быть полезны любые положительные отзывы, которые в этом случае появятся. Ваше письмо не должно быть слишком подробным.

Пример.

Дорогой.....!

Спасибо за то, что Вы уделите время..... – радио.

Мы провели интервью со многими кандидатами Вашего уровня. Мы сделали выбор, основанный на подготовке, опыте и совместимости кандидатов с нашими нынешними сотрудниками.

Мы сохраним Ваше резюме и заявку. Если возникнет другая вакансия, мы с Вами свяжемся.

Искренне Ваш,
J. Дое, главный менеджер.

Добро пожаловать в команду!

Напишите короткое письмо, адресованное вашим сотрудникам, и упомяните в нем о достоинствах и профессиональной подготовке нового специалиста по продажам. Пошлите

копию письма домой новому сотруднику перед тем, как он приступит к работе на вашей радиостанции.

Первый день очень важен.

Люди обычно нервничают, оказываясь в новых рабочих условиях, и это не зависит от их опыта. Постарайтесь сделать этот переход как можно более гладким и приятным. Первый контакт с коллегами очень важен. Он формирует достаточно стойкое впечатление.

Будьте готовы.

Убедитесь, что все необходимое (например, самая последняя отчетная информация) готово для первого дня работы. Составьте график звонков рекламодателям. Новому человеку нужен график встреч со всеми ведущими сотрудниками, составленный с учетом их интересов. Беседа с новым сотрудником не обязательно должна быть долгой. Посоветуйте им задать вопросы типа:

1. Что я могу сделать, чтобы облегчить вашу работу?
2. Каковы ваши обязанности на станции?
3. Какова ваша профессиональная подготовка?
4. Что я должен знать о вашей работе, чтобы лучше выполнять свои обязанности?

Запланируйте ланч с одним из ваших сотрудников и с новым человеком.

Постарайтесь встретиться с ним в конце его первого рабочего дня и обсудить этот день. Задавайте открытые вопросы типа: «Теперь, когда Вы стали членом нашей группы, что изменилось в Ваших представлениях о станции?».

Контракты сотрудников.

Не обязательно заключать договор с каждым человеком, работающим на станции. Контракты помогают определить обязательства руководства и сотрудника, их взаимные ожидания и могут предотвратить возникновение проблем в будущем. В США, с их шестью процентами населения Земли и девяносто шестью процентами юристов от их общего числа в мире, мы стремимся свести к минимуму число судебных разбирательств.

Договор с сотрудником может быть очень трудновыполнимым. Ваш юрист может составить контракт для сотрудника с учетом всех федеральных законов, законов штата или графства. Мы, однако, можем предложить вам базовую схему такого контракта.

Контракт представителя по продажам.

ABCD – радио.

Оклад.

Вам будет выплачиваться оклад в размере... долларов в неделю, начиная с... до окончания срока контракта. Оклад выплачивается в первый день недели в каждом месяце.

Комиссионные.

Вам будут выплачиваться следующие комиссионные с тех денег, которые будут получены за проданное рекламное время: 15% комиссионных с выплат сроком в 90 дней или менее (?), 10% комиссионных – с выплат сроком свыше 90 дней, если срок составляет 120 дней и более, комиссионные не выплачиваются.

Выплата комиссионных.

Комиссионные, минус оклад, будут выплачиваться 16-го числа текущего месяца за все деньги, полученные от продаж в прошлом месяце.

Расходы на автомобиль.

Вы должны сами обеспечивать себя транспортом. Вы должны обеспечить, за ваш счет, страхование вашего автомобиля на сумму не менее 100.000 за телесные повреждения или смерть какого-либо человека и 200.000 за каждое происшествие, плюс 25.000 за ущерб, нанесенный собственности в каждом случае. Данная страховка будет оформлена на вас и ABCD-радио (застрахованные стороны). Вы сами обязаны обеспечить себе любые другие виды страховки для собственной защиты.

Примечание для сотрудника: Ежегодно проверяйте вместе с вашим страховым агентом, адекватны ли суммы выплат тем, что указаны в контракте.

Отпуск и больничный.

Вам положен недельный отпуск после одного года работы, 2-ух недельный – после 2-ух полных лет, 3-х недельный – после 5 лет работы на станции.

Вам будет разрешено пропустить 5 дней по причине болезни ежегодно. Больничные и отпускные дни не накапливаются.

Прекращение (действия контракта).

ABCD Broadcasting, Inc., оставляет за собой право прекратить действие контракта. Вы получите предупреждение не менее, чем за 2 недели. По прекращении действия контракта, независимо от причины, выплата комиссионных прекращается, это касается всех комиссионных, не выплаченных до даты прекращения. Вы будете получать комиссионные только в течении того времени, которое вы у нас проработаете, независимо от продаж, которые вы осуществили до расторжения контракта.

Расписка.

Я расписываюсь в получении данного документа и в том, что согласен с тем, что в нем изложено.

Представитель

Дата:

ABCD Broadcasting, Inc.

J. Doe, V.P., Менеджер
по продажам

Дата:

Данный пример контракта составлен для тех сотрудников отдела продаж, чьи комиссионные зависят от сборов. Если вы платите, основываясь на счетах, возможно, вы захотите изменить свой способ выплат.

Соглашение о несотрудничестве с конкурентами.

В зависимости от величины вашего рынка и конкуренции, вы, может быть, захотите подумать о пункте контракта, в котором будет оговариваться отказ от сотрудничества с конкурирующими станциями. Добавив этот пункт, вы предотвратите сотрудничество вашего представителя с конкурентами. Значительные ограничения, внесенные в контракт без предполагаемой компенсации, могут сделать договор трудновыполнимым. Суды с неудовольствием рассматривают соглашения о несотрудничестве, если они заключаются применительно к территории большей, чем это необходимо, и к длительному промежутку времени. Чем меньше время и территория, тем охотнее суд подтверждает подобное соглашение.

Проконсультируйтесь с вашим поверенным и адвокатом, чтобы убедиться в том, что ваш договор о несотрудничестве будет подтвержден судом.

Поздравляем!

Вы отобрали, проинтервьюировали и приняли на работу хорошего кандидата. Теперь давайте сконцентрируем внимание на обеспечение новому сотруднику быстрого и хорошего старта. В Главе III предлагаются практические, прошедшие проверку методы, которые помогут новому человеку начать работать продуктивно.

Глава 3. Формирование команды.

*Начинайте разрабатывать стратегию
не сверху, а снизу.
Jack Trout, Автор*

Успешное общение.

Общение с сотрудниками играет огромную роль в осуществлении любого замысла. Однако, как это ни печально, многие «великие коммуникаторы» на радио оценивают значимость общения с сотрудниками на «единицу с минусом». Обычно менеджеры спускают «сверху вниз» указы о задачах станции или отдела. Затем руководство распределяет вознаграждения, очень редко учитывая при этом реальные нужды сотрудников. Форма «Личные интересы», которая приводится ниже, разработана с целью изменения традиционного сценария. Вы можете начать открывать «коммуникативные каналы» с этой испытанной двухчастной системы.

Снизу вверх.

Эта глава написана для того, чтобы помочь вам лучше понять персональные потребности сотрудника отдела продаж и оказать ему поддержку в выработке реальных деловых задач. Этот процесс разделен на два этапа. Первый – анкета «Личные интересы». Мы начинаем с открытия уникальных интересов каждого сотрудника. Кроме того, мы выясняем, какая форма поощрения наиболее приемлема и важна для каждого. Две формы, предлагаемые в этой главе, помогут вам избежать неприятностей.

Преодоление страха новизны (боязни нового).

Первые трудности, с которыми вы столкнетесь в процессе постановки задач, могут быть восприняты с некоторым скептицизмом. Дайте возможность человеку ознакомиться с формой и заполнить ее. Вам может показаться, что получение первой заполненной формы требует некоторых усилий. Успех зависит от степени доверительности ваших отношений. Позвольте проявиться естественному скептицизму вашего сотрудника. Объясните, что его личные цели и задачи будут согласованы с целями и задачами компании. В конечном итоге обе стороны останутся в выигрыше. Для первой попытки дайте людям 48 часов на заполнение формы. Затем выделите по 30 минут на проведение интервью с каждым из сотрудников и обсуждение его ответов. Когда форма будет заполнена, вы будете гораздо лучше представлять себе потребности и желания своих людей.

Анкета «Личные интересы»

Имя _____ День рождения _____
Имя мужа (Жены) _____ День рождения _____
Адрес _____
Домашний телефон _____
Рабочий телефон супруга (и) _____
Имена детей. Возраст. Школа. Класс. День рождения _____

День годовщины (?) (если возможно) _____

Перечислите в порядке предпочтения те вещи, которые вам больше всего нравится делать:

Свободное время	Вечернее время	
1. _____	1. _____	
2. _____	2. _____	
3. _____	3. _____	
4. _____	4. _____	
Развлечение	Отпуск	Хобби
1. _____	1. _____	1. _____
2. _____	2. _____	2. _____
3. _____	3. _____	3. _____
4. _____	4. _____	4. _____

Перечислите, что вам больше всего хочется:

Для дома: 1. _____
2. _____
3. _____

Для себя: 1. _____
2. _____
3. _____

Для супруга (и) 1. _____
2. _____
3. _____

Проекты, над которыми я работаю, чтобы достичь следующих целей: _____ Если бы я участвовал в конкурсе, призы, которые бы меня вдохновляли, можно было бы перечислить в следующем порядке:

_____ Деньги.
_____ Ланч с главным менеджером и главами отделов.
_____ Путешествие для меня и моей семьи (супруга (и)).
_____ Отпуск.
_____ Новое оборудование для моего отдела.
_____ Обучение за счет компании.

Другое _____

Перечислите те цели, которых вам бы больше всего хотелось достичь в вашем отделе: _____

Мои предложения по улучшению работы отдела:

(Заметьте: Мы никогда не посмотрим на нашу компанию с точки зрения наших сотрудников. Мы никогда не будем сидеть за их столом и смотреть на их работу их же глазами. Однако наши сотрудники принимают решения и передают свои ощущения от радиостанции всякий раз, когда им приходится отвечать на телефонный звонок или разговаривать с людьми за пределами станции. Мы должны спросить: «Что не так в вашем отделе? Что в нем работает?»)

Мои предложения по улучшению работы радиостанции.

Поощрения.

Руководство часто награждает людей деньгами или предоставляет в качестве поощрения отпуск.

Однако со временем деньги и отпуск могут стать ожидаемой компенсацией, а не наградой. Выяснение с помощью анкет личных интересов сотрудников позволит вам составить точное представление о том, чего действительно хотят ваши люди. Деньги и отпуск могут по-прежнему оставаться в числе тех вознаграждений, которые помогут решить задачи, стоящие перед отделом. Анкеты «Личные интересы» могут также проинформировать руководство о каких-либо особых предметах, в которых нуждаются сотрудники, благодаря которым они смогут лучше исполнять свои обязанности. Большинство людей стремится к этому. Новое кресло в офисе или новый компьютер могут оказаться более подходящими наградами, чем деньги или отпуск. Спросите людей о том, что они хотели бы получить в качестве вознаграждения. Ответ известен только им.

Как понять, что стимулирует опытного сотрудника.

34-летний менеджер по продажам был озабочен тем, что не знал, как можно поощрить 59-летнего сотрудника отдела. Помимо всего прочего, менеджер проработал на станции всего несколько месяцев, а его подчиненный – 10 лет. С помощью анкеты «Личные интересы» менеджер выяснил, что заслуженный сотрудник хотел бы поехать в круиз со своей супругой.

В рамках стимулирующей программы менеджер смог предложить пожилому сотруднику такой круиз в качестве вознаграждения. Они вместе установили «планку», достигнув которой, этот человек мог заслужить награду. Менеджер пришел к выводу, что такой способ стимуляции очень неплох.

Как сказал Джордж Кармен, «все хотят есть, а когда наедаются, хотят еще». Выясните, какое «лакомство» может стимулировать ваших сотрудников. Вы создадите обстановку, выгодную для всех, кто в ней оказывается. У вас будут более счастливые сотрудники, а значит – более здоровая и доходная станция.

Оставайтесь на связи.

Однажды проведя такое анкетирование (получается обычно со второго раза), вы начнете лучше понимать индивидуальные цели и задачи своих сотрудников.

Необходимо публичное признание того выдающегося вклада, который они вносят в деятельность станции. Конечным результатом станет возросшая отдача и лучший персонал среди всех станций, работающих на вашем рынке. Для достижения максимальных преимуществ проводите анкетирование каждые шесть месяцев. Потребности людей меняются. Будьте в курсе этих изменений.

Первая часть, анкета «Личные интересы», позволит вам узнать индивидуальные потребности своих сотрудников. Для достижения целей в бизнесе персоналу также нужны реальные планы. Люди должны чувствовать, что они контролируют свою жизнь и отчасти – свою работу. Им хочется верить, что они в силах что-то изменить. Когда люди принимают участие в постановке собственных рабочих задач, они работают более эффективно и целеустремленно.

Реальные задачи и достижимые цели.

Второй этап – это анкета «Цели и задачи». Она облегчит постановку реальных решаемых задач. Технология их выработки создана для того, чтобы потребности станции совпадали с индивидуальными потребностями. Согласно этой системе, постановка задач является результатом взаимного соглашения. Информация, которую вы получите с помощью двух анкет, поможет вам более эффективно управлять, а сотрудникам – почувствовать себя хозяевами собственной судьбы. Между менеджером и сотрудником формируются отношения партнерства. Система покажет работнику отдела продаж, каким образом его желания переплетаются с бизнес-целями станции.

Все мы работаем по-разному.

Если ваша команда состоит из пяти человек, это означает, что вы имеете дело с пятью совершенно разными индивидуальностями и пятью разными уровнями профессионализма. Анкета «Цели и задачи» поможет вам открыть индивидуальные интересы и дарования. Типы ответов, которые даст каждый из сотрудников, позволят вам понять, что для них наиболее удобно. Люди стараются вести дела с теми партнерами, с которыми они чувствуют себя комфортно. Виды деятельности, которые выберет для себя каждый, позволят вам судить о его умениях. Люди тянутся к тому, что у них лучше получается. Рабочие задачи могут включать в себя не только то, что связано с продажами. Курсы самосовершенствования и дополнительное чтение также являются приемлимыми. Убедитесь, что поставленные задачи можно считать достижимыми.

Ваша конечная цель – помочь людям поверить, что они становятся победителями, а число их побед растет... независимо от масштаба этих побед.

Второй этап. Цели и задачи.

Имя _____ Дата _____

Конкретные рабочие задачи на следующие 30 дней, в порядке их приоритетности:

- | | |
|----------|----------|
| 1. _____ | 3. _____ |
| 2. _____ | 4. _____ |

Действия, направленные на достижение этих задач:

Еженедельно:

- | | |
|----------|----------|
| 1. _____ | 3. _____ |
| 2. _____ | 4. _____ |

Ежедневно:

- | | |
|----------|----------|
| 1. _____ | 3. _____ |
| 2. _____ | 4. _____ |

Задачи на следующие 60 дней, в порядке приоритетности:

- | | |
|----------|----------|
| 1. _____ | 3. _____ |
| 2. _____ | 4. _____ |

Действия, направленные на их достижение:

Еженедельно:

- | | |
|----------|----------|
| 1. _____ | 3. _____ |
|----------|----------|

2. _____ 4. _____
Ежедневно: _____
1. _____ 3. _____
2. _____ 4. _____

Задачи на следующие 90 дней, в порядке приоритетности:

1. _____ 3. _____
2. _____ 4. _____

Действия, направленные на их достижение:

Еженедельно:

1. _____ 3. _____
2. _____ 4. _____

Ежедневно:

1. _____ 3. _____
2. _____ 4. _____

Задачи на следующие 12 месяцев, в порядке приоритетности:

1. _____ 3. _____
2. _____ 4. _____

Действия, направленные на их достижение:

Еженедельно:

1. _____ 3. _____
2. _____ 4. _____

Ежедневно:

1. _____ 3. _____
2. _____ 4. _____

Следующая постановка целей и задач: (когда?)

Подпись _____ Дата _____

Дополнения

Мы предлагаем вам вносить текущие изменения в форму «Цели и задачи» каждые 30 дней, чтобы убедиться в том, что заявленные цели действительно реальны. Возможно, вы захотите внести также задачи на 6 и 9 месяцев, как правило, оказываются взятыми «с потолка».

План вашей игры.

После проведения всех интервью поделитесь со всеми вашими сотрудниками соображениями по поводу целей и задач вашей радиостанции. Никогда не упускайте возможности вновь заявить об этих целях... несмотря на то, что задачи (общие или индивидуальные) отнюдь не высечены в камне. Они, как и люди, постоянно меняются. Мы полагаем, что вы непременно начнете с утверждения, что ваша станция должна стать самой лучшей на рынке. Как только вы (и ваш персонал) достигните своей ближайшей цели....

ОТПРАЗДНУТЕ ЭТО ВМЕСТЕ СО ВСЕМИ ВАШИМИ СОТРУДНИКАМИ!

Поднимите шум, кричите «ура!», будьте радостными и взволнованными! Положительные эмоции очень заразительны. После празднования успеха ваш персонал возьмется за работу с удвоенной энергией.

Шесть хороших причин.

Попробуйте следовать в своих действиях такой линии поведения: все радиостанции хороши, но некоторые из них лучше, чем другие, а вот наша станция – лучше всех!

Назовите, как минимум, шесть причин превосходства вашей станции. Вы будете поражены тем, насколько быстро ваши люди разнесут эти шесть причин по всему городу. Как и любое другое позитивное усилие, такая акция требует повторения.

Один преуспевающий австралийский владелец радиостанции недавно установил новое стереооборудование – от микрофона до передатчика. Затем Рон Кэмплин (владелец) начал делать повторяющиеся объявления для персонала. Их смысл был в том, что стерео-АМ-станция стала лучшей, потому что сотрудники усиленно работали для того, чтобы сделать эту станцию таковой. Этот человек удостоверился в том, что каждому из его людей напоминали: он лучший, и делали это достаточно часто. Как вы думаете, что произошло? Сейчас нас начинают узнавать о том, что 2 BS Stereo – лучшая стерео радиостанция в Bathurst, NSW.

Поощрение за работу в команде.

Мы предлагаем командную концепцию для радиостанций. Обдумывая компенсацию за командную работу, начните с ваших сотрудников. Сначала разделите ваших людей на команды так, чтобы в каждой из них было равное соотношение опытных и новых сотрудников. Команда может состоять даже из двух человек. Позвольте этим командам установить реальные задачи по продажам на месяц или квартал. В зависимости от вклада каждой из команд установите общую задачу на месяц или квартал. Она должна быть реальной и достижимой для каждой из групп. Вы хотите, чтобы люди выигрывали. Платите процентную премию (обычно это один или два процента от прибыли, превышающей первоначальный уровень). Выплачивайте равные суммы каждому из членов группы.

Премия для станции.

Подумайте также о премии для станции. Когда команда отдела продаж перевыполняет свои задачи в течение трех (или более) кварталов, наградите каждого. Если человек проработал на станции год, установите размер премии для каждого пропорционально его стажу работы на станции.

Вы будете поражены тем, какую поддержку ваши команды из отдела продаж получают со стороны других сотрудников, когда те поймут, что такая поддержка выгодна им самим.

Не забывайте о следующих фактах.

Многие сотрудники отделов продаж не слушают свою станцию каждый день, 24 часа в день. Иногда они любят послушать, что происходит на других радиостанциях. Время от времени людям хочется отдохнуть и забыть на несколько часов о радио.

Неделя в эфирной студии.

Персонал отдела продаж будет работать лучше, если каждый из его членов “проведет неделю в эфирной студии”. Мы не предлагаем вам брать на целую неделю первого попавшегося прохожего. Мы считаем, что каждому из сотрудников отдела продаж будет полезно посидеть в студии и попробовать каждый переключатель на станции. Распределите этот опыт на три месяца. Если вы выходите в эфир с полуночи до шести утра, постарайтесь избежать соблазна: не оставляйте без внимания этот важный период. Сотрудники отдела продаж приобретут знания, которые каким-либо иным путем получить невозможно. Ваши самые творческие сотрудники откроют для себя новые способы “подачи” непроданных программ. Те, кто работает в эфире, будут в курсе некоторых проблем, с которыми приходится сталкиваться специалистам по продажам. Откроются новые возможности для их общения друг с другом.

Как понять друг друга.

То, что работает на отдел продаж, будет работать и на другие отделы вашей станции. Предложите кому-нибудь... «провести день в качестве сценариста» (заместить traffic-директора, сотрудника службы новостей, бухгалтерии, отдела promotion и т.д.) Создайте атмосферу, в которой каждый член вашего коллектива сможет регулярно встречаться с представителями руководства (индивидуально). Общайтесь. На лучших радиостанциях каждый член коллектива понимает, каков вклад его коллег в общий успех станции.

Сломайте корпоративные стены.

Продемонстрируйте каждому сотруднику, как именно он может стать органичной частью команды. Проводите организованное общее собрание раз в неделю (должны присутствовать те, кто работает в эфире, отдел продаж, штат офиса, сценаристы, работники финансового отдела, руководство).

На станциях с большим персоналом можно выбирать представителей от каждого отдела. Каждую неделю это должны быть новые люди. Попросите каждого прокомментировать те позитивные моменты, которые имели место на станции в течение этой недели (негативные комментарии лучше вынести за пределы собрания).

Поинтересуйтесь услышанными разговорами и отзывами (телефонными звонками, письмами от слушателей, комментариями клиентов по поводу результатов рекламы). Обсудите и отметьте удачные продажи, программы, любой другой успех. Даже в делопроизводстве.

Попытайтесь уложиться в 30 минут. Планируйте проведение таких собраний в конце рабочего дня.

Хороший способ провести собрание быстро и пользой – назначить его на 16:30-17:00 в пятницу. Большинство присутствующих будет ужасно хотеть отправиться на уик-энд.

Подчеркивайте позитивные моменты.

Вы удивитесь, когда узнаете, как людям нравится узнавать что-то новое о том, как работают другие подразделения станции. Вообразите какой эффект произведет сообщение о том, что в банковских кругах положительно отзываются о вашей станции. Банк тут же из загадочной организации превратится в неотъемлемую часть самой станции. Когда ваши сотрудники понимают, что каждый вклад важен для их успеха и успеха всей организации, продуктивность резко возрастет. Еженедельные собрания помогут вам в этом. Вы будете очень довольны теми новостями, которые ваши сотрудники начнут распространять в городе, как только покинут пределы станции.

Общайтесь!

Стремитесь овладеть искусством приема и передачи информации на «5+». Никогда не воспринимайте общение, как нечто, само собой разумеющееся.

Глава 4. Руководство.

*Империями будущего станут империи разума.
Уинстон Черчилль.*

Общее видение.

Новый сотрудник приходит, обладая множеством умений и дарований. Мы уже выяснили, каковы его индивидуальные потребности и задачи, используя анкету «Личные интересы». Мы использовали также анкету «Цели и задачи», которая помогла человеку

выработать реальные цели. Далее, мы объединили индивидуальные потребности и нужды станции, чтобы создать ситуацию, которая была бы выигрышной для всех. Сотрудник и менеджер по продажам вместе ставят задачи на неделю, на месяц, на год. Другими словами, вырабатывается общее видение ситуации.

Лидеры, а не менеджеры. (Руководители, а не управляющие).

Было выяснено, что работа идет лучше, если представители администрации берут на себя роль лидеров. Традиционный стиль общения руководства с подчиненными, стиль бюрократический, стиль «сверху вниз» ведет к подавлению творческой активности и предприимчивости. Лидеры напротив, помогают формированию личностей, способных справиться с постоянными изменениями на рынке. С середины 1940-х годов радиовещатели создали бесчисленное количество звезд менеджмента... и маленькую горстку настоящих лидеров. Вот некоторые различия между лидерами и менеджерами:

<u>Лидеры</u>	<u>Менеджеры</u>
<i>Лидеры – новаторы</i>	<i>Менеджеры–администраторы</i>
<i>Лидеры помогают развиваться людям</i>	<i>Менеджеры создают системы</i>
<i>Лидеры имеют собственный взгляд на вещи</i>	<i>Менеджеры подражают другим</i>
<i>Лидеры воспитывают</i>	<i>Менеджеры диктуют</i>
<i>Лидеры смотрят вперед</i>	<i>Менеджеры смотрят назад</i>

Лидер разделяет мнение, что каждый сотрудник станции способен его заменить. Лидеры побуждают людей идти себе на смену для того, чтобы организация могла расти. Вы можете быть руководителем в сфере вещания. Согласно «лидерскому» сценарию, «наверху» полно свободных кабинетов. Кроме того, существует масса возможностей для роста. Вопреки расхожему мнению, лидерами не рождаются. Лидерами становятся со временем. Они – уникальные люди, знающие свои достоинства и слабости. Лидеры создают себя сами, несмотря на свои недостатки.

Первая неделя очень важна (ответственна).

Новая работа – это всегда стресс, даже для самого опытного человека. Новые люди приходят на вашу станцию с грузом своего прошлого опыта. Психологи говорят, что когда человек находится в состоянии стресса, он возвращается к прежним, удобным для него способам ведения дел. Эти «зоны комфорта» могут проявляться в самом обычном поведении. Наша задача – снять стресс настолько, насколько это возможно. Мы выполним эту задачу, если создадим как можно больше ситуаций, выигрышных для человека. В зависимости от индивидуальных особенностей, ему потребуется от 90 до 120 дней, чтобы «сработаться» с вашей организацией и стать лояльным по отношению к компании. Лояльность, однако, формируется быстрее, когда люди довольны своими достижениями на работе.

Три уровня специальных знаний.

Используя формы, которые мы представили выше, вы получили информацию, необходимую для разработки программ индивидуального развития. Теперь мы предлагаем вам гибкие программы для трех уровней владения знаниями в области продаж и маркетинга:

- начальный уровень (I)
- средний уровень (II)
- высший уровень (III)

На I уровне находится тот, кто продавал товары или услуги в течение года или менее. Уровень II включает людей, проработавших в данной сфере от двух до пяти лет. Они уже обладают умением «диагностировать» клиента. Люди III уровня имеют

«диагностические» и маркетинговые навыки. Такие сотрудники, как правило, являются желанными и уважаемыми участниками маркетинговой команды клиента. Они участвуют в обсуждении большинства медиа-планов своих клиентов. Обычно их стаж составляет шесть или более лет. Мы можем предложить вам кое-что, что поможет людям, находящимся на разных уровнях профессионального развития.

Уровень I: Вводный.

- Обсудите основной отчетный список, до 20 контрактов.
- Разработайте список из 30-ти недействующих контрактов (на перспективу).
- Заставьте сотрудника создать собственную учетную систему для каждого счета, которая будет включать анализ текущих потребностей клиента, контракты, сценарии и корреспонденцию.
- Разъясните ценовую политику, карты расценок и контракты.
- Изучите существующие презентации и пакеты документов.
- Организуйте ролевые игры: презентации, интервью по текущим потребностям клиента.
- Просмотрите план деловых встреч станции и разработайте реальный план встреч по действующим и недействующим счетам.
- Составьте график встреч с менеджером по продажам. Сначала менеджер готовит презентацию. К следующей встрече презентацию готовит сотрудник.
- Поощряйте создание программ саморазвития в следующих областях: розничная торговля, маркетинг, реклама, создание сценариев.
- Предложите прочесть:...

Уровень II: Промежуточный.

- Обсудите основной список контрактов (до 50-ти контрактов).
- Составьте список 25-ти недействующих контрактов (на будущее).
- Разъясните ценовую и рейтинговую политику станции, приведя краткое описание тенденций, действовавших в данной сфере на протяжении последнего года.
- Просмотрите список встреч и попросите предложить усовершенствования для имеющихся отчетов о встречах.
- Попросите человека описать какие-либо презентации, которые ему показались превосходно организованными, на предыдущем месте работы. С согласия сотрудника организуйте его выступление на собрании. Это докажет новому человеку, что он может сделать ценный вклад в деятельность станции, и повысит чувство принадлежности к данной организации.
- Заставьте сотрудника разработать программу его обучения вне станции. Можно предложить следующие области: психология продаж; маркетинг; изучение причин, заставляющих людей покупать товары и услуги; сценарии; производственные техники; розничная торговля; рекламные агентства.
- Предложите посещать профессиональные семинары, где представляются квартальные отчеты о выполнении планов продаж.
- Предложите прочитать:...

Уровень III: Высший.

- Люди этого уровня почти не нуждаются в контроле. Они процветают сами по себе. Есть, однако, некоторые предложения, которые могут заставить этих опытных людей улучшить качество выполнения работы.

- Обычно люди III-го уровня работают как консультанты не только для радио, но и для других информационных средств. Они помогают клиентам планировать целые кампании, формулировать позиционные утверждения, проводить рекламные акции.
- Сотрудники III-го уровня могут иметь небольшой список действующих контрактов (30). Их постоянные клиенты вкладывают гораздо больше, работая с ними, а не с менее опытными сотрудниками. Такие клиенты могут приносить 40 и более процентов всей прибыли станции.
- Они могут внести очень ценный вклад, если документы по продажам и презентации станции находятся в стадии разработки.
- Предложите сотруднику список из пяти самых сложных счетов, с которыми вы сейчас не работаете. Когда они будут «раскручены», дайте премию. Если впоследствии такие дела перейдут в ведение сотрудников I-го или II-го уровня, старший сотрудник может за комиссионные продолжать их курировать.
- Предложите прочесть:...

По поводу войны.

Многие популярные работы по продажам и маркетингу включают в себя некоторую дозу военной терминологии. Мы используем фразы типа «целевой маркетинг» (target - мишень) и «рекламная кампания» или «атаковать слабую рыночную нишу». Военные стратегии и термины полезны в бизнесе. Однако, как мы видим, более эффективно для руководителей использование техник «снизу вверх». Это противоречит военному командному порядку «сверху вниз».

Кроме того...

В наши цели не входит принизить или «подловить» конкурентов. Наша цель – создавать людей и программы, которые помогут нам расти. Сосредоточиться на конкуренции не означает добиться успеха. Фактически, концентрируясь на конкурентах, мы зря тратим силы. Мы можем делать деньги. Много денег, помогая нашим клиентам и нашим сотрудникам расти, а не заикливаясь на конкуренции.

Лучший специалист по продажам.

Эта работа посвящена набору, интервьюированию, приему и развитию Лучшего Специалиста по продажам. Здесь представлены апробированные методы контроля за сменяемостью кадров. Вы можете использовать информацию, подчерпнутую в данном руководстве, для создания множества обоюдно выгодных ситуаций. Следующее поколение специалистов по продажам, возможно, станет поколением лидеров в более благоприятной среде. Представьте себе, какой вклад могут сделать один или два консультанта III уровня, в ваш рост, получение прибыли и продуктивность.

Лидерство... долгосрочное вложение в будущее с быстрой выплатой дивидендов.

Послесловие.

Об ошибках:

Не бывает ошибок... Бывают только возможности открыть самого себя.

О задачах:

Цели и задачи не высечены в камне. Все мы эволюционируем. Некоторые из нас развиваются быстрее других.

О лидерстве:

Лидеры понимают, насколько важно воспитывать свою смену.

О творчестве:

Радиовещание процветает за счет творчества. Творчество – это ни больше, ни меньше, взгляд на мир с новым пониманием.

О знании:

В век информации знание более ценно, чем деньги.

Об общих рейтингах:

Те, кто продают, в основном, «для цифр» («для статистики»), попадут в статистически предсказуемую беду.

Об успехе:

Владельцы станций вкладывают миллионы в программирование, поднятие рейтингов, оборудование для того, чтобы привлечь аудиторию. В обучение специалистов по продажам и маркетинг, напротив, вкладываются жалкие гроши, хотя именно это позволяет нам привлечь людей, которые платят по нашим счетам... наших рекламодателей.

О бюрократии:

Руководящие бюрократы, управляющие «сверху вниз», - это такой же архаизм, как конвейер «Model T Ford» в наш век скоростной информации.

О ценах:

Мы снижаем наши цены, когда у нас заканчиваются идеи.

«Отборная» библиография.

Предлагаем прочесть честолюбивым владельцам, менеджерам и руководителям (лидерам):...