

Żelazne zasady rozwijania zespołu sprzedaży - rekrutować czy męczyć się z motywowaniem?

Artykuł nr 3

Mamy na rynku niewiele firm, które są w pełni zadowolone z wyników swoich agentów. Prawie każdy zarządzający widzi niewykorzystany potencjał swoich ludzi. Większość osób odpowiedzialnych za sieć sprzedaży łamie sobie głowę pytaniem – co zrobić, żeby agenci sprzedawali jeszcze więcej swoim stałym klientom lub jak zmotywować ich do poszukiwania nowych?

Oczywiście pierwsza myśl, to **uzależnić wynagrodzenie od proaktywności agenta**. Jeśli będzie obsługiwał tylko stałych klientów, to dostanie po kieszeni. Faktycznie, ryzyko obniżenia wynagrodzenia może wpłynąć na motywację wewnętrzną części agentów. Jednak taka metoda powoduje również niechęć agentów do firmy i rodzi dużo negatywnej energii. Idąc myślą w kierunku zachęcania i inspirowania do rozwoju zaproponowałem w pewnym miejscu następujący projekt.

Zebraliśmy w jednym z oddziałów piętnaście osób, które miały wieloletni staż w sprzedaży ubezpieczeń i swoje portfele klientów. Spotkałem się z tą grupą agentów i zaproponowałem im pomoc w zwiększeniu dochodów poprzez sprzedaż ubezpieczeń nowym klientom. Każdy uczestnik spotkania zadeklarował taką potrzebę. Pierwszy dzień poświęciliśmy tematowi poleceń. Uczestnicy opanowali pewną metodę pobierania poleceń od swoich klientów przez telefon. Warsztat zakończyliśmy sesją telefoniczną na żywo. Przez półtorej godziny grupa zebrała 520 poleceń czyli ponad 30 poleceń na osobę. Skuteczność w zakresie zgód klientów na pomoc wyniosła około 90%. Agenci byli bardzo zadowoleni choć dosyć zmęczeni. Ponieważ każdy z nich rozmawiał nie więcej niż z siedmioma osobami, ustaliliśmy grafik pięciu sesji telefonicznych w kolejnych dniach, na których zadzwonią tą metodą do kolejnych klientów. Po tych sesjach pojawiłem się na drugim spotkaniu z grupą i policzyłem ich wyniki. Łącznie zebrali 2570 poleceń. Przekazałem grupie wiedzę dotyczącą skutecznego kontaktu telefonicznego z osobą poleconą i po krótkim treningu przeprowadziłem sesję telefoniczną. Grupa umówiła 54 spotkania z nowym, poleconym klientem. Ustaliliśmy kolejne pięć sesji, na których będą umawiali spotkania obdzwanianając kolejne polecenia. Kiedy przyjechałem na trzecie spotkanie, okazało się, że umówili 196 spotkań. W porównaniu z wcześniejszą aktywnością grupy był to ogromny krok do przodu. Po treningu technik prowadzenia i finalizacji spotkania zostawiłem grupę razem z dyrektorem i menadżerami silnie rozpędzoną. Pewnie jesteście ciekawi co wydarzyło się dalej. Po pół roku spotkałem się z dyrektorem tego oddziału i okazało się, że w kolejnym miesiącu po szkoleniu oddział zajął pierwsze miejsce w Polsce. Zachęcony tą informacją spytałem o kolejne miesiące. Otóż, po tym wystrzale sprzedażowym, ludzie nie obdzwonili reszty klientów i nie

pobierali sumiennie poleceń na spotkaniach handlowych. Listy im się wyczerpały i wrócili do tego samego poziomu sprzedaży, który mieli przed moim projektem. Co więcej, dyrektor i menadżerowie nie potrafili uruchomić drugi raz motywacji sprzedawców, mimo tego, że nie wykorzystali oni całego swojego potencjału. Powtarzałem ten model rozruchu „starych” agentów wielokrotnie i ten sam efekt pojawiał się w większości miejsc. **Nie pomagało nawet to, że uczestnikom zwiększyły się dochody w czasie trwania projektu.** Najlepszy i długotrwały efekt mieli agenci z krótkim stażem i z jeszcze silną potrzebą zarabiania poprzez nową sprzedaż.

Jakie wnioski możemy wyciągnąć z tej historii? **Myślę, że próby uruchomienia agentów, którzy odzwyczaili się sprzedawać, a polubili obsługiwanie klienta są w większości przypadków skazane na niepowodzenie albo tylko chwilowy efekt.** Problem jest często też to, że ci agenci mają swojego menadżera, który również od wielu lat pełni swoją funkcję. Widziałem sytuacje, w których połączenie młodego menadżera ze „starymi” agentami dawało efekt obudzenia wynikający z energii, którą menadżer obdarowywał członków zespołu. Taki układ nie zawsze jednak musi dać pozytywne rezultaty. Jest jednak pewną alternatywą w stosunku do skostniałych układów i relacji panujących w sieciach sprzedaży. Oczywiście wśród „starych” agentów, którzy brali udział w moich projektach, były rodziny, które budziły się do życia na dłużej niż miesiąc czy dwa. Nie była to jednak liczba, która w istotny sposób wpływała na wynik ogólny. Czy w takim razie działania rewitalizujące mają sens i mogą być rentowne? Czy może firmy powinny skupić się tylko na rekrutacji i wdrażaniu nowych agentów? Ja postawiłbym na rekrutację i wdrażanie w osiemdziesięciu procentach, a dwadzieścia procent zaangażowania poświęciłby na „starych” agentów, a przede wszystkim na tych wśród nich, którzy jeszcze chcą się rozwijać.

Jeśli ktoś miałby mnie spytać, co jest największą bolączką naszych czasów, jeśli chodzi o wdrażanie agenta do pracy, to odpowiedziałbym, że jego umiejętność generowania spotkań z nowymi klientami. Przy skuteczności oscylującej w okolicach jednej sprzedaży na osiem spotkań, aby sprzedać w miesiącu, na przykład cztery umowy ubezpieczenia na życie, agent potrzebuje średnio odbyć trzydzieści dwa spotkania z nowym klientem. Jeśli tego nie zrobi, nie sprzeda, jeśli nie sprzeda, nie zarobi, jeśli nie zarobi, odejdzie. I tak w kółko można rekrutować i tracić ludzi.

Chciałbym wszystkim osobom odpowiedzialnym za wdrażanie nowego agenta zaproponować rozwijanie aktywności sprzedażowej opartej na pozyskiwaniu poleceń. Polecenia rozumiane jako kontakt do potencjalnego klienta z możliwością powołania się na osobę polecającą dają agentowi mnóstwo korzyści.

- Po pierwsze, zmienia się statystyka umawialności klientów. Mniej telefonowania, więcej spotkań.
- Po drugie, wzrasta wskaźnik odbywalności umówionych spotkań. W przypadku spotkań umówionych z ogólnej bazy, bardzo często klienci zapominają lub nie czują się zobligowani do pojawienia się w umówionym terminie i miejscu. W przypadku poleceń można założyć, że osiemdziesiąt procent umówionych spotkań dojdzie do skutku.
- Po trzecie, zwiększa się skuteczność sprzedażowa. Przychodząc do klienta z polecenia, nie jesteśmy tak anonimowi. Statystycznie klient jest bardziej otwarty i szczerzy niż w przypadku spotkań umówionych „na zimno”.
- Po czwarte, łatwiej pozyskuje się kolejne polecenia. Nic dziwnego, że to w jaki sposób pojawiliśmy się u klienta, wpływa na jego otwartość do przekazywania poleceń.
- Po piąte, agent chroni swoje poczucie własnej wartości. Po prostu, przy pracy na poleceniach rzadziej słyszy słowo „NIE”.

Podsumowując, praca na poleceniach to największa szansa na to, aby agent z sukcesem rozwijał swoją karierę. Aby osiągnąć ten efekt menadżer musi zrozumieć jedno - pierwsze trzy miesiące pracy agenta to najważniejszy moment rozwijania jego nawyków sprzedażowych. Jego umysł uczy się, co jest priorytetem w tej pracy i nabywa przekonania wynikłych z pierwszych doświadczeń i środowiska, które go otacza. Jeśli w tym czasie nie uda nam się ułożyć właściwego sposobu myślenia agenta, to nasze szanse na osiągnięcie tego w przyszłości drastycznie maleją.

Dlatego od pierwszego dnia pracy należy pracować nad tym, aby agent polecenia traktował tak samo poważnie jak sprzedanie klientowi ubezpieczeń. Nie może to być działanie typu: zrobię to przy okazji i jak będę pamiętał lub jak nie będę się bał. Efekt zaangażowania jest możliwy tylko wtedy, kiedy menadżer każdego dnia będzie, jak cierpliwy rodzic, przypominał o poleceniach. Tak samo rodzice przypominali nam o konieczności umycia zębów, gdy byliśmy małymi dziećmi. Rozmowa o poleceniach powinna pojawiać się przy każdej okazji. Ciągłe powtarzanie agentowi, że jest to, oprócz sprzedaży, najważniejszy element jego pracy, jest niezbędne przez pierwsze trzy miesiące wdrażania.

Do tego dochodzi konieczność zaplanowania tego procesu. Menadżer powinien skorelować ilość wymaganych spotkań z ilością poleceń niezbędnych, aby je umówić. Jeśli, na przykład, agent ma realizować czterdzieści spotkań w miesiącu, a jedno spotkanie wynika z pięciu poleceń, to potrzebuje dwieście poleceń w miesiącu. Tą liczbę powinien zaplanować i osadzić w formularzu, gdzie bada wyniki swojej pracy. Najlepiej, gdyby wpisywanie liczby pozyskanych poleceń odejmowało się od jego celu miesięcznego. Chodzi o to, aby agent miał cały czas świadomość, na jakim etapie

realizacji swojego celu jest obecnie i ile jeszcze mu brakuje do jego osiągnięcia. Menadżer uniknie wtedy sytuacji, kiedy po szybkich początkowych sukcesach spada motywacja do walki o dalsze polecenia.

Należy również stworzyć środowisko sprzyjające koncentracji na poleceniach.

Podczas spotkań zespołu, oprócz wyników sprzedażowych, można również pokazywać wyniki w pozyskiwaniu poleceń. Najlepsze osoby w zespole lub oddziale, powinny opowiadać pozostałym agentom, jak pozyskują polecenia. Warto również nagradzać najlepszych, tworzyć okresowe konkursy itp. Pamiętajmy, że nowy agent jest jak dziecko. To od menadżera i innych agentów uczy się, co jest w tej pracy najważniejsze i jak ma działać. Jeśli, tak jak w patologicznej rodzinie, będzie każdego dnia słyszał, że się nie da, że to winna innych, a pomoc powinna firma, to nie dziwnym jest, że tak szybko przejdzie w fazę rozczarowania i zrezygnuje ze współpracy.

Dziękuję Ci za lekturę artykułu i życzę wielu sukcesów zawodowych. Jeśli uważasz, że warto, to będę bardzo wdzięczny za podzielenie się tym wpisem ze znajomymi. Poniżej możesz zarekomendować ten artykuł poprzez Facebooka, LinkedIn, Google+ i email.

