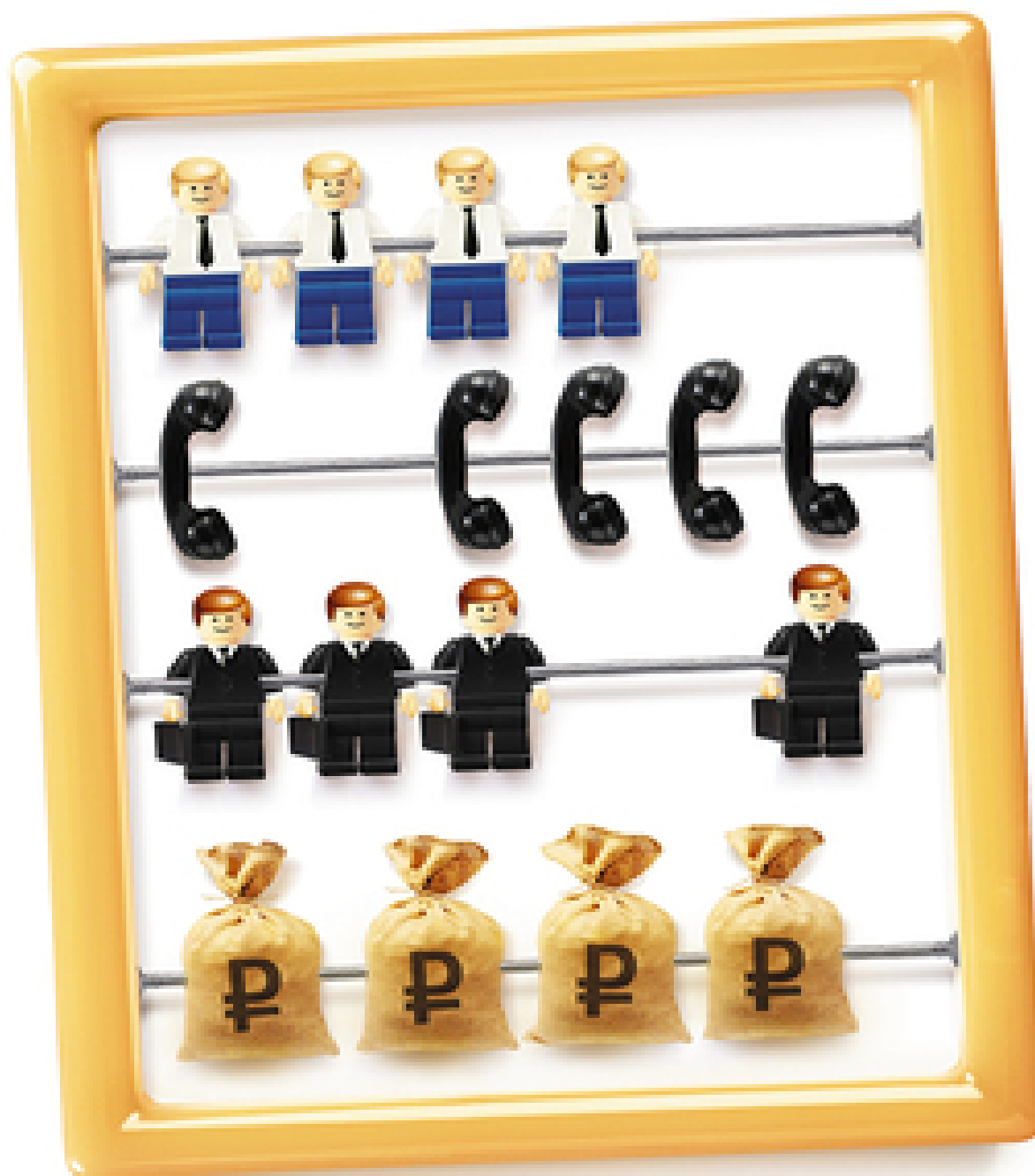


Тимур Асланов

Арифметика продаж

Руководство по управлению продавцами



Тимур Асланов
Арифметика продаж. Руководство по
управлению продавцами

От автора

Каждая компания, которая что-то продает, хочет продавать больше. Деньги никогда не бывают лишними, и любой бизнесмен думает о развитии своего предприятия, увеличении доли рынка и, соответственно, росте выручки и прибыли.

В рамках данной книги мы с вами обсудим, какие инструменты увеличения продаж есть в руках у начальника службы сбыта или директора компании и как ими воспользоваться, чтобы решить данную задачу.

Мы пробежимся по всем основным аспектам работы отдела продаж в компании и обсудим, что и как должно делаться в этом направлении, что можно усовершенствовать, улучшить, пересмотреть, с тем чтобы ваша компания делала больше продаж. Ведь если на каждом участке в результате будут даже небольшие улучшения, в целом это даст синергетический эффект и рывок в объеме продаж может быть значительным.

Понятно, что многое зависит непосредственно от того, какой у вас бизнес, но есть и общие вещи, присущие большинству компаний. Мы с вами их разберем, а уже тонкие настройки под конкретный бизнес – это домашняя работа для вас.

Возможно, где-то мой рассказ покажется вам излишне подробным – книга рассчитана на широкий круг начальников отделов продаж, и у каждого из моих потенциальных читателей свой уровень знаний, и в каждой конкретной мини-области в продажах свой уровень погружения.

А с другой стороны, конечно, в рамках одной небольшой книги невозможно полностью охватить все вопросы, связанные с увеличением продаж. На эту тему можно писать многотомник (я, кстати, подумываю об этом). Поэтому данная работа не претендует на всеобъемлющее и полное раскрытие темы.

Это просто приглашение поговорить и подумать вместе о том, что может сделать каждый руководитель. А также попытка с моей стороны поделиться знаниями и опытом, накопленными за почти два десятилетия работы в продажах и руководства продажами.

Желаю вам успеха и удвоения выручки!

Тимур Асланов

Глава 1

Продажи – это математика

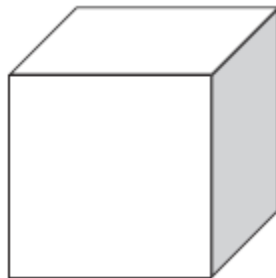
Итак, перед нами стоит математическая задача: увеличить некие параметры. Есть x , а нам надо x плюс u . Вопрос в том, где взять этот самый игрек и как приплюсовать его к нашему иксу.

Давайте попробуем разобраться, что такое объем продаж в любой компании, из чего он состоит и как формируется. Это поможет нам понять составные части – слагаемые успеха, чтобы потом этот успех сконструировать.

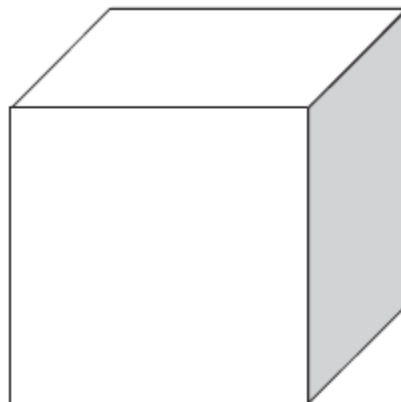
Для наглядности будем подкреплять нашу беседу картинками.

Объем продаж – это, например, куб.

Был вот такой куб:



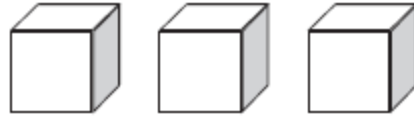
А наша с вами задача – чтобы куб получился вот такой:



Что же нам нужно предпринять, чтобы это произошло?

Давайте посмотрим, из чего состоит этот куб.

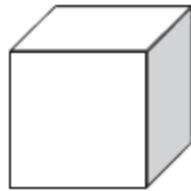
А состоит он, как и любое строение, из отдельных кирпичиков.



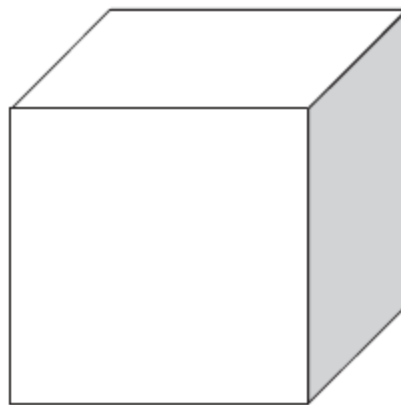
Что это за кирпичики?

Это заключенные и оплаченные контракты. Сделки. Продажи. Каждый кирпичик – одна продажа или одна оплата. Стало быть, ваш месячный объем продаж состоит из совокупности кирпичиков – продаж, совершенных в месяц.

Если продаж мало, то ваш кубик в конце месяца получается таким:



А если много, то таким:

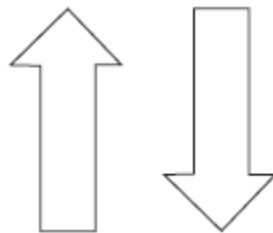


Вот за то, чтобы он был все-таки таким, и будем бороться.

Так вот, допустим, такой объем продаж, как на последнем рисунке, – это 100 (сто неких абстрактных единиц – сделок,

контрактов, оплат, тысяч долларов и т. д.; берем для простоты примера просто цифру), то есть этот кубик состоит из ста кирпичиков. А тот, который у вас сейчас, – это 40 кирпичиков. Ну не расстраивайтесь, сорок – это тоже не так уж плохо. Вон у соседей-то всего только тридцать.

Правда, тут важен еще такой вопрос: куда направлен вектор – какова тенденция?



Вверх или вниз?

Если у соседей позавчера было 20 кирпичиков, вчера 25, а сегодня 30, значит, завтра – сто очков – у них будет 40. А у вас сколько было позавчера и вчера? 50 и 45? 40 и 40? Тогда это означает, что они взлетают, а вы садитесь, и это очень серьезный повод бить тревогу и срочно решать вопросы организации и управления продажами в вашей компании. Потому что завтра у вас будет 30, а те 10, которых вы лишитесь, будут у соседей. И это путь в никуда.

Но это отдельная тема. Поговорим об этом позже.

Итак, у вас есть 40, а надо 100. И не один раз, а каждый месяц.

И с пониманием того, что через некоторое время надо будет 120 и потом 150. То есть мы говорим не о разовом чуде, а о том, чтобы чудо стало ежемесячным.

Давайте смотреть, откуда берутся 40. Какими силами они достигаются и из каких источников. Обычно кирпичики приносят в кубик продавцы. То есть отдел продаж. Вот они принесли 40 кирпичиков. А какими силами и средствами? Их 10 человек, и в среднем каждый принес по 4 кирпичика. Это, конечно, условная

схема. Это возможно в идеальном мире, а в реальности практически не бывает никогда. Мы еще про это поговорим.

Но если предположить для упрощения схемы, что это так, то наша задача – понять, как нам получить 100 кирпичиков.

1. Вариант первый. Если 10 продавцов принесли 40 кирпичиков, то, стало быть, для получения 100 кирпичиков нам надо 25 продавцов.

2. Вариант второй. Для получения 100 кирпичиков нам надо, чтобы каждый из 10 имеющихся у нас продавцов принес не по 4, а по 10 кирпичиков.

3. Вариант третий, наиболее приближенный к реальности, – комбинированный. Его и рассмотрим подробнее.

Конечно, не все принесли по 4. Как я уже говорил, так в жизни не бывает. Несколько человек принесли по 10. Есть группа тех, кто принес от 4 до 7. И есть несколько человек, принесших от 0 до 3.

Это говорит нам о следующем.

10 кирпичиков в месяц – это реально. Даже на сегодняшний день, когда у нас еще не проведен аудит продаж компании и не выявлены ресурсы для увеличения объема. Просто если есть продавцы, которые не приносят по 10 кирпичиков в месяц, значит, возможно, у них имеются какие-то препятствия: объективные (люди не обладают достаточными знаниями или у них хуже клиентская база и т. д.) либо субъективные (это лентяи и бездельники или просто продажи – дело не для них). Представители последних категорий подлежат немедленному увольнению, так как нахождение подобных персонажей в коллективе ничего, кроме вреда, не приносит.

Таким образом, задача номер один – всех подвести к тому, чтобы начали приносить от 8 до 10 кирпичиков в месяц. 10 – это на сегодняшний день максимальная цифра, а максимальный объем даже самые хорошие продавцы не выдают на-гора каждый месяц в течение года. У всех есть взлеты и падения. Отпуска, болезни, периоды выгорания и депрессии, бурная личная жизнь и проводы ребенка в школу – тысячи житейских причин, влияющих на работу.

У плохих продавцов эти причины влияют на работу восемь месяцев в году. У хороших – три-четыре, не больше. Но от этого никуда не деться.

К сожалению, до сих пор никто не придумал, как автоматизировать процесс продаж настолько, чтобы можно было доверить это дело машинам. Тот, кто создаст и запатентует робота-продавца, станет миллиардером. А пока, увы, нам приходится иметь дело с живыми людьми. И тут мы имеем полный набор проблем, связанных с человеческим фактором.

Так вот, за отправную точку берем не 10 единиц в месяц на человека, а 8. Таким образом, получаем, что на 100 единиц нам надо 12,5 человека. Но, как мы только что говорили, жизнь вносит свои коррективы в наши планы регулярно, и надо закладывать в планы поправку на то, что среди наших продавцов не все будут отличниками. В каждом классе есть отличники, хорошисты, троечники и двоечники. Они есть и в любом отделе продаж. Даже после того, как мы с вами уволили тех лентяев, что принесли нам меньше 4 кирпичей, мы не защищены от того, что скоро не получим новых: с каждым набором мы будем получать не только хороших продавцов, но и плохих, каким бы тщательным отбор ни был.

Разница в том, что в школе учитель обязан тянуть двоечников хотя бы до девятого класса, а в нашем отделе продаж их можно отчислить в любой момент. Нужно всегда об этом помнить и не бояться увольнять. Все продавцы должны знать, что если они не будут приносить денег, компания не станет их терпеть.

Так вот, учитывая, что будут отчисления и прочие обстоятельства, нам надо ориентироваться на 15 человек, каждому ставить план 10. Получаем 150 кирпичей к концу месяца, со скидкой на все форс-мажоры должно в итоге нарисоваться 100.

Наша математическая задачка имеет вот такую простую формулу:
объем продаж = количество продавцов × количество контактов с клиентом (встречи, звонки и т. д.) × качество этих контактов.

То есть, грубо говоря, чем большее количество людей будет совершать звонки и встречи (в зависимости от того, как именно у вас организованы продажи), чем большее количество встреч будет совершать каждый продавец и чем качественнее он будет проводить эти встречи (а соответственно, и результативнее), тем выше наш объем продаж. Вот ориентируясь на это, и будем решать, как нам действовать.

Итак, у нас задачи следующие:

1. Увеличение количества продавцов: набираем как можно больше сотрудников в отдел продаж, исходя из объема клиентской базы и количества потенциальных клиентов.
2. Учим их технике продаж и даем информацию о продукте, чтобы они совершали максимально эффективные контакты с клиентами.
3. Разрабатываем методику мотивации и контроля так, чтобы количество контактов с клиентами было максимальным.

Так решается задачка математически и теоретически. Если выполнить все действия, перечисленные в этой главе, то продажи пойдут вверх. Просто не смогут не пойти!

В следующих главах мы поговорим подробнее о том, как решать эти задачи. А также о том, что еще влияет на объем продаж помимо нашей формулы или что еще влияет на то, чтобы формула работала максимально эффективно.

Глава 2

Тайм-менеджмент в продажах

Что мешает вам достигать еще более высоких результатов в продажах? Что мешает вам или вашим продавцам продавать больше?

Ничто так не крадет продажи, как неправильное использование своего рабочего времени и неправильное использование рабочего времени подчиненными.

Возьмем успешного продавца.

Он хорошо продает. И вы знаете, что он хорошо продает и может теоретически продавать больше. Давайте посмотрим, что ему мешает. Вполне возможно, что часть своего продуктивного времени он тратит на рутинную работу, вместо того чтобы совершать новые продажи.

Есть очень полезная техника в тайм-менеджменте – хронометраж рабочего дня. Попросите своего суперпродавца записывать в течение недели каждый день, что именно и как долго он делал. Вы удивитесь, сколько времени потрачено нерационально. И он тоже удивится, а какие-то вещи исправит сам еще до вашего вмешательства. Кстати, и вам рекомендую записывать за собой – очищает мозги великолепно. Потому что одно дело – иметь некое представление о том, как ты провел рабочий день, и совсем другое – иметь документ, где все беспристрастно записано. Разница вас впечатлит.

Так вот, провели хронометраж рабочего времени вашего сейлза, и теперь ваша задача понять, от какой части рутинной работы вы можете его освободить, чтобы это время он тоже посвящал продажам.

Приведу два примера.

Первый от Дэна Кеннеди – американского гуру продаж:

«Один из самых успешных агентов недвижимости, которого я знаю, – не брокер, а агент – имеет трех ассистентов, работающих для него. Это личный помощник, занимающийся стиркой и сушкой одежды в химчистке, мытьем машин, делопроизводством, покупкой подарков, ресторанами и резервированием билетов для путешествий; помощник по продажам, ищущий потенциальных клиентов, отвечающий на звонки, заполняющий контракты; офисный помощник, ведущий учет, размещающий объявления, ведущий рассылку». Это правильно. Каждый должен делать то, что у него получается лучше всего. Лучший продавец должен посвящать как можно больше своего времени именно продажам.

Второй пример я тоже прочитал в какой-то американской книге: речь шла о двух менеджерах, которые продавали финансовые продукты. Один из них пожаловался другому, что у него есть клиентка – пожилая женщина, которая очень хорошо и много всего покупает. Но требует к себе особого внимания. Клиентка живет за городом, и ему приходится каждый раз к ней ездить, что занимает огромное время на дорогу и пробки. В результате страдают другие продажи. Второй менеджер ответил: «У меня тоже есть такая клиентка, но я поступил просто: каждый раз, когда нам надо с ней увидеться для заключения очередной сделки, я заказываю ей лимузин туда и обратно, что обходится мне долларов в двести, но зато я экономлю три-четыре часа рабочего времени и за это время зарабатываю гораздо больше. И клиентка довольна: ей оказано внимание и уважение».

Таким образом, основной посыл моего сообщения звучит так: чтобы продавать больше, надо увеличить количество времени, которое вы тратите непосредственно на продажи.

Может быть, вы сочтете нецелесообразным нанимать своему продавцу ассистента для решения бытовых вопросов – это уже ваше дело. Моя задача – дать вам информацию к размышлению: возможно, у вас будет своя версия, как организовать процесс, чтобы высвободить время у лучших продавцов.

Если вы сами продаете, то, вероятно, такой ассистент нужен вам. А возможно, продавца надо просто освободить от рабочих мелочей: написания отчетов, подготовки каких-то бумаг, поиска клиентов и т. д. Может быть, какую-то часть времени он тратит на выполнение просьб других сотрудников. Например, в компании одного моего клиента был бухгалтер, который очень любил делегировать свои обязанности всем вокруг, включая сотрудников отдела продаж, которые по просьбе этого бухгалтера тратили драгоценные минуты и часы на прозванивание бухгалтерии клиентов, уточнение каких-то реквизитов и выяснение вопросов по документам. Когда директор об этом узнал, он был в бешенстве, и бухгалтер, конечно, получил по заслугам. Но менеджеры сами не решались отказать бухгалтеру в просьбах и покорно выполняли его поручения, отнимая время от собственных продаж.

Если сотрудник является классным продавцом, он должен только продавать. И чем больше времени он будет тратить именно на продажи, тем больше будет у вас этих самых продаж.

Но и с самими продавцами необходимо поработать в этом плане, чтобы привить им хотя бы минимальные навыки тайм-менеджмента. Рассказать о поглотителях времени, о необходимости говорить «нет», когда коллеги отвлекают от работы, и т. д., чтобы в течение рабочего дня никто и ничто не отнимало время продавца на дела, не ведущие к финансовому результату.

Ну и, разумеется, надо, чтобы в процессе продаж ваши сотрудники не тратили свое время впустую на объяснения и переговоры с людьми, не принимающими решения, потому что это время можно потратить более эффективно.

Но это уже вопрос на стыке тайм-менеджмента и техники продаж.

Глава 3

Воронка продаж

Итак, мы остановились на том, что нам нужно 8–10 кирпичиков на человека в месяц на данном этапе. Стало быть, нам надо понять, сколько контактов с клиентом должен делать каждый продавец, чтобы принести к концу месяца не менее восьми кирпичей – оплаченных сделок.

Здесь нам приходит на помощь такое понятие, как воронка продаж. Вроде бы известный термин, но практика показывает, что для многих менеджеров по продажам рассказ о воронке является неким откровением. Рассмотрим вкратце, что же это такое.

Воронка продаж – это соотношение количества заключенных сделок к количеству первоначальных контактов с клиентами.

То есть, если проще, вы сделали 100 звонков 100 потенциальным клиентам. Из них 10 человек согласились на встречу, из этих десяти пятеро проявили интерес к вашему предложению, и из этих пяти трое купили у вас то, что вы продаете. Вот она, собственно, воронка. В широком горлышке – 100 контактов, а на выходе в узком горлышке – 3 продажи. Ваше соотношение – 3 к 100. Это не хорошо и не плохо. Для каждого бизнеса и даже для каждого менеджера по продажам это соотношение свое. Нет какой-то общей цифры, которая была бы образцом.

Есть общее правило: воронка всегда сужается. На выходе всегда меньше, чем на входе.



Стало быть, для того, чтобы получить 8 продаж, надо сделать 267 звонков. Это очень важная цифра, с которой нам надо работать. Мы знаем, от чего отталкиваться, чего требовать от менеджеров и т. д.

Планируя определенный объем продаж, надо отдавать себе отчет в том, что если у вас средняя стоимость сделки 10 000 рублей и вы хотите собрать миллион в месяц, то вам нужно заключить 100 сделок. Если у вас соотношение по вашей воронке продаж – 5 к 100, то вам для заключения 100 сделок необходимо 2000 первоначальных контактов. И тут уже вопрос: есть ли такое количество потенциальных клиентов в базе? есть ли достаточное количество продавцов в компании (ведь у каждого продавца в месяц может быть только определенное количество этих самых контактов)? Ну и так далее. Таким образом, отталкиваясь от своей воронки продаж, вы можете планировать всю работу.

Следующий важный аспект воронки продаж – средняя продолжительность процесса продажи: сколько времени в среднем проходит от первого звонка клиенту до заключения сделки. Это тоже позволяет более эффективно осуществлять планирование. Возьмем, например, месяц: соответственно, если вы запланировали в сентябре собрать миллион, то эта работа должна начаться не позднее первого августа, тогда первые сделки как раз будут заключены к первому сентября.

Таким образом, если вы владеете всей полнотой информации о вашей воронке продаж, вы можете в любой момент контролировать ситуацию и корректировать действия менеджеров, делать относительно точные прогнозы и выявлять места, где необходимо ваше срочное вмешательство.

Но вы должны понимать, что после того, как вы измерили свое соотношение в вашей воронке продаж, вы получаете очередной инструмент для увеличения продаж. Сегодня ваше соотношение – 5 к 100. Но это совершенно не значит, что это ваш предел. Вы должны постоянно стремиться к недостижимому, чтобы брать все новые и новые высоты.

А недостижимое в нашем случае – это соотношение 1 к 1: один контакт – одна сделка. Это, конечно, фантастика, но вот разобрать по полочкам все аспекты продажи и понять, как повысить ваше соотношение хотя бы до 10 к 100, вы просто обязаны.

Делать это надо постоянно. И основной инструмент в этом деле – работа с возражениями и отказами, потому что продажи теряются на отказах, но отказы отказам рознь, и работа хорошего продавца заключается в том, чтобы отличить истинный отказ от ложного и трансформировать ложный отказ в согласие и сделку. И тут надо активно включаться в этот процесс. Мониторить отказы. Разбирать все эти случаи на собраниях продавцов, внутренних тренингах и совместно искать пути решения.

Рассказывая о воронке продаж новичкам в процессе обучения, вы наглядно иллюстрируете им тезис, что их работа на 80–90 процентов состоит из работы с отказами. Это нужно делать обязательно. Потому что многие, приходя в продажи, питают иллюзии, что все люди являются потенциальными покупателями и стоит им только позвонить и открыть глаза на ваш замечательный продукт, как они сразу кинутся его покупать в больших количествах. Когда на практике этого не происходит, у начинающих продавцов опускаются руки, наступает этап досрочного выгорания. Они

начинают думать, что просто связались с плохой компанией, чей товар никому не нужен, и массово увольняются.

Ваша задача – заранее предупредить их, что отказы – это нормально, что их не надо бояться, что не стоит опускать руки, что это и есть суть работы продавца – продираться через отказы к заключению сделок. Что в каждой сотне покупателей обязательно есть трое, которые купят, и надо просто этих троих найти. А когда они научатся это делать, им уже легче будет понять, как не только найти троих согласных, но и перевербовать еще троих-четверых из несогласных.

Вывод: определяйте свое соотношение в воронке продаж и начинайте плотную работу с ним. Планируйте все действия исходя из своего соотношения, а сами думайте, как его улучшить. А улучшить его можно несколькими путями – например, совершенствуя технику продаж у ваших продавцов и оттачивая знание продукта.

Глава 4

Знание продукта

Многие руководители отделов продаж не придают значения серьезности вопроса, насколько хорошо продавцы знают продукт. И это причина многих потерь в продажах. Поверьте мне: продавцы в основной своей массе – такой же пролетариат, как токарь на заводе или слесарь в ЖЭУ. Я не хочу никого обижать, есть и элита, которая не уступает по своим персональным качествам некоторым руководителям компаний, но многие менеджеры по продажам – это сотрудники рядового звена с не всегда высокой оплатой труда, и далеко не все из них готовы шевелиться как следует для того, чтобы развиваться и совершенствовать свои навыки. Большинство живет по принципу «идет кое-как, и ладно».

Поэтому если хотите увеличить продажи, то просто необходимо ввести жесткий контроль над тем, как реально осуществляются продажи в вашей компании. Не тем, как вы себе это представляете. А именно тем, как они осуществляются на самом деле.

Приведу конкретный пример.

Некоторое время назад во время очередной командировки в один небольшой российский город мы с коллегами зашли перекусить в местный ресторан. Не последнее заведение в городе, претендующее на определенное место на рынке. Пока мы разглядывали меню, я наблюдал, кто сидит вокруг и о чем говорит. Через два столика от нас сидел, видимо, хозяин заведения и беседовал с менеджером о том, что и как улучшить в ассортименте ресторана, чтобы поднять продажи. Тема мне интересная, и я слушал внимательно. Они обсуждали новые блюда, новые ингредиенты и способы приготовления, красивые названия для них. Хозяин старался придумывать разные фишки и нестандартные ходы, что не могло не вызвать у меня уважения.

Далее к нам подошел официант, чтобы принять заказ. И тут началось шоу. В меню действительно были интересные и разнообразные названия, привлекающие внимание. Но ни на один вопрос о том, из чего состоит то или иное блюдо и как именно оно готовится (жарят на сковороде или на гриле, что, согласитесь, далеко не одно и то же и важно при принятии решения о заказе), официант ответить не смог. Он краснел, пыхтел, чесал в затылке и обещал уточнить на кухне. В итоге мы заказали что-то простое (кажется, пельмени), о чем можно было принять решение без переговоров с кухней через такого переговорщика, как наш официант.

Разумеется, наше блюдо было гораздо дешевле тех навороченных вариантов, которые мы планировали заказать изначально. Разумеется, заведение недополучило денег, которые мы реально готовы были заплатить за более дорогие блюда.

А хозяин ресторана сидит и ломает голову: как поднять продажи? почему при таком классном меню у него плохо идет торговля?

Вывод: каким бы великолепным товаром ни торговала ваша компания, какие бы маркетинговые ходы ни изобретали ваши маркетологи, чтобы красиво упаковать и подать товар, – если ваши продавцы не знают продукт, который продают, продаж не будет.

У продавца, который плавает в продукте, мычит или говорит, что ему надо что-то уточнить, покупать не будут. Всегда есть возможность перезвонить в другую компанию и найти менеджера, который все разложит по полочкам.

Мало заставлять их «учить матчасть», как говорил Чичваркин. Необходимо регулярно проверять всех сотрудников, которые общаются с клиентами, на знание этой самой матчасти: проводить аттестацию и переаттестацию, писать билеты, как в институте, и устраивать экзамены. Только таким способом можно добиться того, что продавец будет «в теме» и сможет грамотно ответить на все вопросы клиента.

Продавец должен не только знать все о продукте досконально, но и уметь предвидеть те или иные каверзные вопросы клиента

относительно эксплуатации продукта и иметь на них аргументированные ответы. Потому что продавец, который «не в теме», может случайно продать товар, но знающий продавец продаст его с большей вероятностью, а еще в довесок продаст и аксессуары, и обслуживание, и клиент к нему не только потом вернется, но и порекомендует друзьям.

Глава 5

Техника продаж. Приемы увеличения продаж

Техника продаж снова в цене.

До середины 2008 года картина продаж в большинстве отраслей российского рынка была совершенно радужной. Покупали все и у всех. Росла цена на нефть, росли общие доходы компаний и населения. Казалось, что так будет всегда. Будущее рисовалось в самых светлых тонах, благосостояние увеличивалось, и все считали, что и дальше будет только все лучше и лучше. Народ жировал.

Покупали товары и услуги не глядя. Не считая денег. Не экономя. Покупали и то, что необходимо, и то, что нужно, но не очень, и то, что не очень-то и нужно. Покупали просто потому, что есть деньги, или потому, что соседи либо конкуренты купили такое же. Просто потому, что «а почему бы и нет?».

В такой ситуации техника продаж была практически не нужна. И все продавцы расслабились. Какое выявление потребностей? Какое искусство переговоров? Зачем нужно напрягаться? Простой обзвон клиентской базы по принципу «Здравствуйте, реклама нужна? Не нужна? До свидания» и так далее давал весьма неплохой результат при должной настойчивости и большом количестве звонков. То есть простой перебор клиентов позволял собирать относительно приличные суммы, и никто не снисходил до того, чтобы клиентов еще и уговаривать.

«Иван Петрович? Не надумали еще купить у нас партию цистерн? Нет еще? Ну ладно, перезвоню вам месяца через два». Продавец кладет трубку и думает: «Да фиг с тобой, Иван Петрович! Ты не хочешь покупать, а вот Сидор Сидорыч, твой сосед, купит за себя и за тебя».

Не продавали только самые ленивые и тупые. А все, кто хоть что-то мог, всегда на кусок хлеба зарабатывали. Если же у менеджера не хватало терпения много звонить и перебирать базу, то он показывал не очень хорошие результаты и его либо увольняли, либо он уходил сам, так как зарплаты не хватало. И шел в другую фирму продавать уже не цистерны, а, скажем, канцтовары, надеясь найти более привлекательный рынок, где деньги достаются еще быстрее и еще легче. Поскольку продавцы с опытом нужны всем и всегда, его с радостью брали в новом месте, и там он снова занимался тем же самым. Потом перескакивал в третью фирму, в четвертую, в пятую. Но особенных проблем с поиском работы не было.

Я рисую немного утрированную картину, но в общих чертах так и было. Конечно, при этом всегда были, есть и будут профессиональные продавцы, совершающие грамотные продажи, стабильно приносящие высокие доходы в свои компании, но в подавляющем большинстве фирм царил именно такая вот продажная лафа.

И тут как гром среди ясного неба разразился кризис. И все в один момент стало по-другому. Кризис ударил и по бюджетам компаний, и по головам таких вот горе-продавцов. Все, что раньше получалось легко и свободно, теперь не получалось совсем. Покупать за красивые глаза перестали. Люди стали ценить каждую копейку и с деньгами расставаться больше не спешили. И вот тут всем стало очень плохо. Потому что продажи упали катастрофически. А причина проста: эти продавцы уже позабыли, как продавать, или никогда не умели этого. Не искать готовых клиентов, не предлагать всем подряд свой продукт, а именно продавать.

И теперь на рынке очень востребованы техника продаж и умение убеждать клиента. Работать с возражениями и закрывать сделку. Обосновывать цену. Не скидывать до безумия, лишь бы что-то продать, как пытались делать те, о ком мы говорили выше. А начать ПРОДАВАТЬ.

Поэтому один из самых важных инструментов для увеличения продаж в компании на сегодняшний день – это техника продаж. Ею надо заниматься системно: тестировать продавцов на знание этой самой техники и проверять, как они применяют ее на практике, потому что одно дело – знать, а другое – использовать.

В кризисной и посткризисной ситуации вопрос с отделом продаж стоит ребром: тех, кто хочет работать по старинке и не хочет учиться или переучиваться, скорее всего, надо просто выгнать. И набрать новый отдел продаж. Набрать людей с задатками продавцов, но продавцами в развратные «тучные» годы не работавших.

И научить их технике продаж с нуля. Уделить этому много сил и времени. Найти хороших тренеров, прочитав правильную литературу, ввести в компании должность внутреннего тренера – все что угодно, но довести квалификацию ваших продавцов в этом вопросе до максимума.

По технике продаж можно найти много материалов для обучения. В частности, в нашем издательском доме выходило несколько альманахов «Продавать! Техника продаж», где очень подробно рассматривались все аспекты процесса продажи и нюансы подготовки продавцов. Найти информацию и заказать альманахи можно тут: <http://www.almanahi.ru/sales/1/>.

Я же хочу в этой главе предложить небольшие заметки-подсказки, которые можно использовать в работе отдела продаж для достижения лучших результатов. Что-то пригодится начальнику отдела продаж, а что-то надо просто дать почитать сотрудникам и потом проверить, что они взяли на вооружение. Это касается и техники продаж, и маркетинговых приемов для увеличения продаж в компании, поскольку все тут взаимосвязано.

Начнем с проведения внутреннего тренинга своими силами.

Ролевые игры

Уверенность в себе – наиболее важная черта для любого продавца. Чем больше уверенности, тем больше продаж. Как вы прививаете уверенность своим продавцам? Как вы оттачиваете их навыки в области продаж? Как вы контролируете то, что они говорят на встречах с клиентами?

Для развития навыков продаж, как и в спорте, требуются тренировки. И тренироваться надо, конечно же, не на клиентах, а в рамках собственного коллектива. В закрытом режиме. Внутренний тренинг в виде ролевой игры – это очень эффективный инструмент для формирования уверенности сотрудников отдела продаж и оттачивания навыков презентации и завершения сделок.

Это также помогает сплочению коллектива отдела продаж и выработке командного духа: совместное обучение объединяет. Это помогает новичкам впитать опыт тех, кто в компании давно. Это помогает тем, кто в компании давно, посмотреть на ситуацию свежим взглядом новичков. В общем, это очень полезная практика.

Такие тренинги надо проводить внутри коллектива регулярно – не реже раза в месяц. Я очень люблю проводить такие тренинги и хочу предложить вам несколько советов, которые помогут сделать ваши ролевые игры наиболее эффективными.

10 рекомендаций по проведению ролевых игр

1. Разбейте участников на небольшие группы.

В группу должно входить три человека. Первый играет роль продавца, второй – покупателя, третий – наблюдатель. Продавец должен продать покупателю ваш товар. Покупатель, соответственно, сопротивляется, возражает, уклоняется и т. д. – все, что делают ваши покупатели в жизни. Пусть первая игра будет экспериментальной. После того как она закончится, проведите разбор полетов, обсудите, что продавец сделал не так и где у него слабые места, а после этого повторите игру в том же виде, чтобы продавец мог исправить свои ошибки. А потом поменяйте участников ролями.

2. Никогда не делайте ролевою игру легкой.

Ваши продавцы должны научиться противостоять давлению клиентов, выраженному в виде вопросов о ценности продукта, о цене, о конкурентных преимуществах и об уникальности самого продукта. Жесткие ролевые игры подготовят их к любой ситуации в реальных продажах. Принцип «тяжело в учении – легко в бою» еще никто не отменял. Чем интенсивнее будет тренинг, тем эффективнее они потом будут продавать. Это вообще касается всего процесса обучения технике продаж: когда после обучения менеджер по продажам начинает контактировать с клиентами, у него должно быть чувство, что с ними легче, чем на тренинге.

3. Добавьте немного увеселения процессу.

Пусть в ваш тренинг добавится элемент соревновательности. Попросите каждую группу выбрать лучшего продавца по итогам тренировки и устройте соревнования лучших – полуфинал и финал. И не забудьте предусмотреть призы для победителей.

4. Меняйте статус клиента.

Продавать директору мелкого продовольственного магазина и директору металлургического комбината – это очень разные вещи.

Задавайте различные планки в процессе игры – меняйте статус клиента, и пусть игроки меняют тактику ведения беседы.

5. Включайте в группы не только рядовых продавцов.

Группы для ролевой игры должны включать в себя как простых продавцов, так и старших менеджеров и представителей руководства отдела продаж. Продавцам полезно напитаться знаниями и опытом более профессиональных и более высокопоставленных сотрудников.

6. Составьте список наиболее часто встречающихся возражений клиентов и работайте с ними.

В процессе игры у вас выявится определенное количество часто встречающихся возражений, которые будут применять ваши менеджеры. Это значит, что такие возражения применяют ваши клиенты. Составьте хит-парад и подробно разберите варианты ответов на первые десять.

7. Перенаправляйте посторонние разговоры в русло процесса продаж.

Клиенты могут менять тему беседы и уводить продавца в сторону от процесса продажи, чтобы просто поболтать ни о чем. Поручите наблюдателям отследить, как быстро продавцы смогут возвращать клиента в русло беседы на тему продажи. Это очень важный навык – противостоять манипуляциям клиента в процессе переговоров.

8. Снимайте ролевую игру на видео.

Рекомендую записывать ролевую игру на видеокамеру. Это поможет существенно увеличить эффективность тренинга. Поставьте камеру на штатив и попросите наблюдателя включать и выключать ее. Используйте отдельную кассету для каждого менеджера по продажам, запишите на нее все его выступления и последующее обсуждение. Во-первых, просматривая видеозапись, легче проводить разбор полетов. А во-вторых, подарите потом эту кассету менеджеру, пусть смотрит ее дома и работает над собой. Очень полезный инструмент.

9. Разбор полетов.

В конце каждой ролевой игры наблюдатель проводит разбор полетов, спрашивает продавца и покупателя, что было сделано хорошо, что пошло не так и что можно было бы исправить. Не позволяйте менеджерам быть чересчур самокритичными. Наша задача – выработать уверенность в себе, а не комплексы.

10. Фиксируйте сильные и слабые стороны каждого менеджера.

Записывайте в процессе тренинга, кто из ваших менеджеров в каких аспектах силен, а в каких слаб. Это даст возможность понять, что и с кем надо дополнительно проработать.

21 подсказка по технике продаж

1. *Визуальный контакт* – важнейший инструмент в продажах. Продажи – это всегда вопрос доверия. Глядя вам в глаза, клиент как раз принимает решение: можно вам доверять или нет? Не прячьте глаза, иначе вы никогда не завоеуете доверия. Человек, прячущий глаза, либо не уверен в себе, либо говорит неправду. И в том и в другом случае сделка не состоится: отдавать деньги вруну или неудачнику никто не станет.

Это не значит, что нужно все время таращиться на собеседника. Часть людей может воспринять такое поведение как агрессию. Копируйте клиента – смотрите ему в глаза ровно столько, сколько он смотрит в ваши. Ни больше ни меньше. Ну и, конечно, смотрите в глаза, когда озвучиваете ключевые моменты вашей презентации.

Я работал несколько лет с одной компанией, и мне прикрепили персонального менеджера. Так вот, она в процессе переговоров имела странную привычку смотреть не в глаза, а куда-то мне на плечо. Первое время я вообще дергался, думая, что у меня какой-то непорядок в одежде. Потом я понял, что это просто какая-то ее личная особенность, но все равно это всегда меня очень раздражало. В итоге я попросил сменить мне менеджера: услуги компании были мне нужны, но процесс общения с данным продавцом напрягал эмоционально.

2. *Слушайте клиента.* Этот совет не нов. Его дают все тренеры продаж, но моя практика работы с продавцами и консультирования на эту тему показывают: все это знают, но далеко не все применяют.

Клиенту очень важно понимать, что вы его действительно слушаете. Клиенту иногда нужно выговориться, и, если вы хороший слушатель, это установит доверительную атмосферу в ваших отношениях.

Не вздумайте перебивать клиента, не дослушав, – это смертный грех. Ничто так не раздражает, как человек, который не дает тебе

договорить. Это говорит только об одном: продавец пришел впарить свой товар, а личность собеседника его вообще не волнует.

Наоборот, поощряйте клиента к тому, чтобы он говорил как можно больше. Задавайте наводящие вопросы, понимающе кивайте, переспрашивайте, если что-то непонятно, просите объяснить. И еще один очень важный момент: клиента важно не только слушать, но и слышать. Я много раз сталкивался с ситуацией, когда продавец не понимает, что ему говорит клиент. Просто потому, что не готов понимать, не настроен на восприятие. Он гнет свою линию по вызубренному сценарию продаж и все реплики клиента, которые в сценарий не укладываются, просто игнорирует. Это губит огромное количество продаж. Заткните эту брешь, научите своих продавцов слышать клиента и настраиваться на его волну – и ваши продажи вырастут. Причем вырастут очень сильно. Не забывайте основное правило: конкуренция на рынке высока, и, если личность клиента и его деньги не ценят в одном месте, он всегда найдет себе другое, где получит то, что искал.

3. Не забывайте про язык тела. Он всегда выдает все ваши секреты. Почитайте литературу на эту тему, выучите и отрепетируйте все необходимые положения, чтобы правильные позы и взгляды вошли в привычку.

4. Продавец должен верить в то, что он говорит. Когда продавец не верит, это отражается во всем – в первую очередь в невербалике: поза, неестественная улыбка, интонация, общая неуверенность в себе. Клиенты это очень хорошо читают и у такого человека, скорее всего, не купят. Проверьте, насколько ваши продавцы верят в то, что они говорят.

5. Никогда не кладите трубку первым в конце разговора, когда вы звоните клиенту по телефону. Подождите, пока он прервет разговор сам. Это мелочь, но это ужасно раздражает. У клиента создается ощущение, что вам не терпится уже делать следующий звонок другому клиенту.

6. Используйте как можно больше метафор и сравнений в процессе презентации. Клиент должен увидеть картинку, чтобы купить. И чем ярче будет картинка, с тем большей вероятностью он купит. Не скупитесь на краски: рисуйте крупными мазками. Клиент должен понять, что именно вы ему предлагаете и что он приобретет, если купит ваш продукт. Чем больше картинок, тем понятнее.

7. Рассказывайте клиенту истории. Клиенты любят истории – это интересно, и это возможность развлечься в процессе утомительного рабочего дня. Истории, конечно же, должны быть связанными с продуктом, который вы предлагаете, и должны иллюстрировать то, что вы сообщаете клиенту в процессе презентации. Истории помогут клиенту запомнить вас и ваш продукт. Если история смешная, это еще лучше: клиент не только запомнит ее, но и, возможно, перескажет коллегам и знакомым. Это сблизит его с продуктом.

8. Развивайте у продавцов навыки задавания вопросов. Многие продавцы думают, что они задают отличные вопросы, но на практике это не так. Задавайте вопросы так, чтобы показать клиенту, что вы профессионал, вы «в теме». Уверен, это будет выгодно отличать вас от конкурентов. Я проводил много всяких занятий и тренингов с продавцами и могу сказать, что техника задавания вопросов часто внедряется с большим трудом. Объясняешь подробно, как и зачем надо задавать вопросы, сотрудники кивают с умными глазами. Но, когда начинается ролевая игра и настает их очередь спрашивать, большинство либо впадают в ступор, либо задают множество совершенно ненужных вопросов, просто чтобы что-нибудь спросить. Беседа уходит в сторону, и целей, которых надо добиться с помощью вопросов, люди, конечно, не добиваются. Я и сам часто в реальной жизни бываю в роли «холодного» клиента, которому звонит менеджер по продажам, и меня безумно раздражает непрофессионализм чужих продавцов. Когда абсолютно незнакомый человек, оторвав меня от дел своим звонком, начинает медленно и бесцеремонно расспрашивать меня о моих делах или о состоянии дел в компании, я обычно кладу трубку.

Но это общая проблема кадрового рынка: никто не хочет делать свою работу качественно. Поэтому если ваши продавцы научатся грамотной технике задавания вопросов клиенту, вы действительно будете выглядеть прекрасно на фоне конкурентов.

9. Внимательно следите за своей интонацией, когда задаете клиенту вопросы, Процесс общения – это не только слова, которые мы произносим. Потренируйтесь самостоятельно, записывая на диктофон свою речь, и послушайте, не слишком ли резко звучат ваши фразы. Попробуйте менять тональность и выберите оптимальную.

Особенно будьте внимательны при общении с клиентом посредством электронной почты или ICQ: там интонация отсутствует совсем – гораздо больше возможности быть неправильно понятым.

10. Повышайте ценность вашего предложения. Не просто «вот наш замечательный продукт, а вот призы, которые мы получили на выставках». Расскажите, каких результатов добились ваши клиенты с вашей помощью. Приведите конкретные примеры с названиями компаний. Уделите этой информации определенную часть вашей презентации и сфокусируйте ее именно на интересах потенциального клиента.

11. Улучшайте свою презентацию. Будьте уверены, что ваша презентация ориентирована и индивидуально настроена именно на того клиента, с которым вы сейчас общаетесь. Проверьте своих сейлзов перед поездкой на встречу. Что каждый из них внес в презентацию, чтобы зацепить конкретно этого клиента? Или он опять гонит все по одному шаблону для всех подряд, потому что ему лень думать головой? Заставьте его представить вам письменно три презентации, рассчитанные на клиентов из разных клиентских групп. Написание, пусть даже и из-под палки, тем не менее заставит его думать. И дальше он уже по инерции начнет это делать сам. Возможно, поняв, что это работает, уже без принуждения сам напишет себе еще несколько таких заготовок. Ну или хотя бы у него

уже будет три готовые шпаргалки – это лучше, чем одна на все случаи жизни.

Не забудьте заставить его переписать их раза три, требуя улучшений.

Широко известна история про некоего политика. Кто-то говорит, что это был Черчилль, кто-то – что Киссинджер. История такова. Политик попросил своего нового спичрайтера написать ему речь для выступления по какому-то важному поводу. Спичрайтер написал и отправил политику. Речь вернулась с пометкой: «Вы можете написать лучше». Спичрайтер трудился еще день, улучшил как мог и отправил политику новый вариант. Речь вернулась к нему снова с пометкой: «Это лучшее, что вы можете написать?» Спичрайтер сидел еще сутки, выжал из себя все соки и наутро принес политику третий вариант со словами: «Я сделал все, что мог, лучше уже будет вряд ли». На что политик кивнул и сказал: «Вот теперь я, пожалуй, ознакомлюсь с вашим текстом».

Великолепная история. Очень поучительная для любого руководителя. Поэтому не стесняйтесь заставлять сотрудников переделывать.

12. Сделайте еще один звонок перед тем, как закончить работу на сегодня и пойти домой или в бар пить пиво. Это правило для всех продавцов. Просто делайте в день на один звонок больше. Это в среднем 20 звонков в месяц и 240 в год. На каждого менеджера (например, у нас их 10) это 2400 звонков клиентам в год. Какая у вас там воронка продаж? 10 %? Это дополнительно 264 продажи. Я же говорил: продажи – это математика.

13. Звоните до начала рабочего дня или через час после, если не можете дозвониться до кого-то из клиентов или пробиться через секретаря. В это время, как правило, совещания еще не начались или уже закончились, секретарша, скорее всего, уже усвистала домой или по своим делам либо еще едет на работу, потому что у нее рабочий день с девяти. А руководитель компании, которому вы пытаетесь продать свой уникальный продукт, наверняка уже на

месте или все еще сидит в своем кабинете после ухода всех сотрудников, ломая голову, как бы ему решить такую-то проблему (а ключ решения – в вашем продукте). И тут ему звоните вы и преподносите решение на блюдечке с пресловутой голубой каемочкой. Звоните клиентам в неурочное время – это окупится.

14. Не бросайте клиента. Пусть ваше имя постоянно будет у него в голове. Если он не помнит о вас – он не покупает. Нужно постоянно контактировать, напоминать о себе мейлами, факсами и т. д. Главное – не переборщить. Каждый контакт должен быть обоснованным и должен нести какой-то месседж. Где взять поводы для звонка клиенту? Думайте.

Например, наберите название его компании в «Яндексе» – наверняка наткнетесь на что-то любопытное. А может, компания Сидора Никанорыча «Металлснабсбытпоставкасервис» выиграла отраслевой чемпионат по мини-футболу и стала первой среди металлоторгующих компаний в России? Или хотя бы на Урале, например. Чем не повод позвонить и поздравить? А может, при этом Сидор Никанорыч лично устроил хет-трик во время финального матча? Чего только порой не узнаешь о клиентах там, где не ждешь ничего необычного.

15. Контактируйте с вашими клиентами как минимум в два раза чаще, чем они делают покупки. Если клиент обычно делает заказ раз в два месяца, вы должны разговаривать с ним не реже одного раза в месяц. Это позволит держать руку на пульсе того, что происходит, чувствовать настроение клиента, степень его удовлетворенности, выявлять проблемы на ранних стадиях. Кроме того, это заставит клиента постоянно помнить о вас, потому что клиенты забывчивы, как девушки.

16. Рекомендуйте своих клиентов всем, кому может быть полезно то, что продают ваши клиенты. Эта информация до них непременно дойдет, и они оплатят вам своими рекомендациями или новыми заказами.

17. Постоянно учитесь новому. Это касается и начальника отдела продаж, и его сотрудников. Много читать по теме продаж – специализированные журналы, альманахи, книги. Ходить на семинары, конференции, участвовать в тренингах. Это просто необходимо, особенно сегодня, когда рыночная ситуация меняется очень быстро и появляется много новых методик работы.

Вы видели хоть одного спортивного чемпиона, который не тренировался бы каждый день? Вы видели шахматиста, который не изучал бы ежедневно новые теоретические выкладки или не разбирал бы партии, сыгранные другими? Особенно новые партии. Нет? Потому что таких нет. Потому что если вы хотите достичь результатов гораздо больших, чем имеете сейчас (а иначе зачем бы вы читали эту книгу?), то вы должны постоянно совершенствоваться и совершенствовать свою армию сейлзов. Если вы хотите стать чемпионом, вы должны идти тем же путем, что и люди, которые уже чемпионами стали.

18. Записывайте все, что имеет отношение к вашему клиенту, все мелочи и детали. Это все очень важно. В дальнейшем в следующих разговорах вы можете сослаться на какой-то нюанс, мельком проскользнувший в прошлом разговоре, и клиент оценит, что вы не забываете мелочей, – поверьте, для клиента это очень значимо.

Используйте блокнот или специальную программу, куда заносите все, что имеет отношение к клиенту: как зовут жену, где учится сын, какое хобби у клиента и т. д. Эти записи должны быть у вас всегда под рукой, и, если внезапно сам клиент позвонит вам, у вас будет возможность тут же их открыть и, возникни такая необходимость, использовать в разговоре. Можно вести такие записи в карманном компьютере или коммуникаторе, только не забывайте делать резервные копии.

19. Знайте все о своем клиенте: какова специфика его рынка, какие у него проблемы, кто его конкуренты, в каком состоянии его отрасль, какова примерно доля рынка вашего клиента и его конкурентов, кто его клиенты. Изучайте ситуацию, читайте

отраслевые журналы, чтобы понять, что творится в его мире. Тогда вы легче найдете к нему ключик. Изучайте клиентов постоянно. Клиенты меняются, меняются иногда быстро и очень значительно, и, если вы не будете постоянно изучать и отслеживать их настроения и нужды, в определенный момент вы не успеете за этими изменениями и начнете терять клиентов. Держите руку на пульсе постоянно.

20. Знайте клиентов своего клиента. Что вы знаете о них? Кто они, что они покупают, как покупают и что для них является основой для принятия решений? Изучите как следует все эти вопросы. Соберите информацию. Побеседуйте с этими людьми, и вы сможете лучше понять мотивы своего клиента, сделать ему очень интересное и настроенное именно на него предложение.

21. Определите четкий регламент распределения входящих звонков от клиентов. Если эта работа не регламентирована и потенциальный клиент, который сам звонит в компанию, достается тому, кто первый схватил трубку, это ведет к расхолаживанию сотрудников и большим потерям в продажах. Сотрудники постепенно перестают продавать и начинают ждать входящих звонков и перехватывать их друг у друга. В одной из моих компаний даже была история, когда менеджер по продажам вступил в сговор с секретарем, принимавшим входящие звонки. Она все звонки от потенциальных клиентов переводила только на него, а он ее стимулировал подарками и какими-то денежными суммами. Компания активно рекламировалась, и входящих звонков было много. В результате этот менеджер вообще перестал ездить на встречи, а только и ждал очередного звонка, чтобы совершить продажу. Свою часть клиентской базы он при этом не обрабатывал вообще. Но результат выдавал неплохой, и его какое-то время не трогали, пока не всплыла эта история.

Вариантов решения такой проблемы несколько.

Первый: если клиентская база поделена по территориальному признаку, то входящий клиент достается тому менеджеру, на чьей

территории расположена фирма клиента.

Второй: с входящими звонками работает лично начальник отдела продаж (который всегда на месте), и комиссионные за эти сделки не выплачиваются. Но засчитываются в план отдела.

Третий: назначается дежурство менеджеров по дням. Дежурный менеджер в свой день находится в офисе в течение всего дня, на встречи не выезжает, работает на телефоне и с документами, и все входящие звонки и посетители – его законная добыча. В другой день дежурит другой менеджер и так далее.

Работа с ценой

Поскольку легкие продажи закончились, то многие продавцы стали прибегать к самому простому способу вытащить продажи – снижению цены. Они в один голос пели своему руководству, что высокая цена – главное препятствие на пути продаж, что сейчас, во время спада, по такой цене продавать просто нереально.

Разумеется, ни один менеджер по продажам никогда не сознается в том, что продажа не состоялась по его вине: потому что он не продал клиента, не выявил его потребности, не смог обозначить ценность продукта и правильно мотивировать цену. Ему легче свалить все на компанию: у компании слабый продукт и завышенная цена.

Как только покупатель начинает оказывать хоть малейшее сопротивление, начинает задавать вопросы и возражать, такие продавцы сразу решают, что единственный верный выход из ситуации – снизить цену. Они не работают с возражениями, они просто сразу сдаются.

Разумеется, менеджер по продажам никогда не задумывается о том, как формируется эта цена, какова себестоимость продукта и какую долю в цене составляют оплата его труда и расходы на его содержание. Его вообще не интересует эта экономика. Он работает не с прибыли, а с оборота – самый выгодный вариант работы в компании.

И конечно, нельзя ни в коем случае идти на поводу у таких продавцов. Снижение цены – достаточно слабый инструмент, который если и даст какие-то небольшие результаты, то в целом все-таки скорее приведет компанию к еще большим проблемам. Цена должна быть абсолютно выверенной, должны существовать определенные люфты для возможности предоставлять скидки определенным группам клиентов (скидка за объем, скидка за срочность платежа и т. д.), но все эти скидки следует строго

регламентировать, а правила сделать едиными для всех клиентов. Просто продавец должен верить в цену своего продукта.

Вы сначала должны продать свой продукт своим же продавцам. Продать не в буквальном смысле, а убедить их в том, что:

- продукт качественный;
- продукт нужный и реально полезный для целевого клиента;
- цена продукта обоснованная и единственно верная.

Не заставить их, а именно убедить. Это как в общении с ребенком. Можно тысячу раз приказывать ребенку сесть в детское кресло в автомобиле, заставлять его, а можно спокойно рассказать ему, что бывает даже не при аварии, а просто при резком торможении, когда ребенок не сидит в детском кресле и не пристегнут. И показать соответствующие картинки или видео – найти такие несложно.

Лицо, принимающее решение. Кто это?

Наверняка у вас в зубах навязла фраза о том, что очень важно продавать свои товары и услуги людям, принимающим решения (ЛПР). И вас учили, и вы учите своих сотрудников, что в компании потенциального клиента надо обязательно общаться именно с ЛПР, вычислять этих ключевых людей и именно им презентовать свои товары и услуги.

Многие продавцы по умолчанию считают, что ЛПР в компании – это обязательно высший эшелон: генеральный директор и его первый зам. И в этом часто кроется причина определенного неуспеха.

Предлагаю вам несколько соображений на эту тему.

1. Высший эшелон руководителей перегружен предложениями различных продавцов.

На сегодняшний день информация о компаниях легко доступна в Интернете и в других источниках, и совсем не сложно вычислить имена и контактные координаты руководителей компаний. Так что все продавцы всего чего только можно одновременно с вами дозваниваются до этого несчастного директора и бомбят его предложениями и презентациями. У него уже иммунитет и оскомины на любые предложения. Шансов быть выслушанным и тем более услышанным практически нет. Я сам являюсь руководителем компании и регулярно получаю по электронной и обычной почте, по офисному и даже по мобильному телефону большое количество предложений купить что-либо – и, как правило, даже не вникаю в их суть. Просто отсекаю, и все. Потому что времени и так не хватает, и если слушать каждого, кто где-то выцепил мой номер и хочет получить мои деньги, то я не буду успевать эти деньги зарабатывать.

2. Часто руководители высшего звена не являются в действительности лицами, принимающими решения.

Зачастую генеральный директор в финале одобряет ту или иную покупку, но перед этим ему должны сообщить о факте предложения, о важности и нужности данной покупки его сотрудники – представители среднего управленческого звена: директора департаментов или начальники отделов. Они собирают информацию и несут на подпись начальнику. И вот достучаться до этих полковников, подталкивающих своего генерала к тому или иному решению, и есть важная задача продавца. Тогда на стол генеральному ляжет именно ваше предложение.

3. Обычно высшее руководство компании «не испытывает боли».

Самый верный способ совершить продажу – нащупать болевую точку в бизнесе потенциального клиента и предложить решение этой проблемы: избавление от боли. Но генералитет во многих компаниях не настолько погружен в текущие процессы, чтобы быть в курсе этих болевых точек и тем более испытывать эту боль на себе. И соответственно, не способен по достоинству оценить ваше предложение по избавлению от проблемы и испытать восторг от того, что вы продаете.

4. Заход сразу на верхний этаж может перекрыть вам возможность маневра на среднем этаже.

Никто не любит, когда прыгают через его голову. Вы вломитесь к первому лицу фирмы, продравшись через заслоны в виде секретарей и помощников, а потом он переадресует вас на этаж ниже к тому самому руководителю подразделения, который, как мы выяснили ранее, и принимает решения на самом деле. Но он уже понял, что вы не сочли его достаточно компетентным и ломились, минуя его, прямо к шефу. Руководитель среднего звена как никто нуждается в уважении и поддержке его самооценки. Вам будет очень непросто выстраивать с ним после всего случившегося отношения, и ваша продажа окажется под угрозой.

5. Если вы действительно пробились к первому лицу, не факт, что вы действительно знаете, что ему сказать.

Итак, вам повезло: генеральный директор неожиданно сам снял трубку и готов вас выслушать. Но есть ли у вас что сказать ему? Знаете ли вы болевые точки, на которые отреагирует именно он? Сможете ли вы вписать свое предложение в контекст его картины бизнеса? Если бы вы начали с нижних уровней, вы смогли бы получить больше информации о положении дел в компании, узнать мнения ее специалистов, возможно, даже получить советы и рекомендации. И тогда, заходя на самый верх – если проблему все же не удалось бы решить на уровне среднего звена, – вы обладали бы уже совсем другим уровнем подготовки и возможность действительно зацепить, задеть за живое этого гендиректора была бы гораздо выше.

Таким образом, мы выяснили, что начинать со звонка высшему руководству компании, в которой вы хотите совершить продажу, – не самый верный вариант. А кому же звонить? Как продавать? Как понять, кто именно является ключевым человеком, который примет решение о том, что наш продукт действительно необходим его компании?

Предлагаю следующие рекомендации.

1. Найдите человека в компании, которому действительно «больно».

Ваша задача – в первую очередь донести до него информацию о том, что у вас есть лекарство от его болезни. Для начала необходимо убедиться, что вы сами как следует представляете, в чем суть вашего предложения – вашего решения его проблемы. И тогда сфокусируйтесь на поиске «больного». Пусть вам придется сделать десяток звонков в компанию разным сотрудникам. Возможно, что «боль» испытывает самый мелкий менеджер на самом нижнем уровне. И тем не менее именно он может оказаться человеком, у которого есть возможность рекомендовать или лоббировать приобретение решения его проблемы.

2. Начните атаку на разных уровнях одновременно.

Если вы установите контакты с представителями разных уровней в компании и добьетесь их информированности о вашем продукте на разных уровнях, это поможет вам обеспечить благоприятную реакцию в ситуации, когда вы наконец поймете, кто же в действительности принимает решение по проблеме, и снова выйдете на контакт с этим человеком.

3. Плетите паутину из контактов.

В процессе общения с разными сотрудниками компании ссылайтесь на разговоры с их коллегами. «Я разговаривал по этой проблеме с начальником отдела маркетинга Евгением Павловичем, и он считает, что это важный момент, который, несомненно, влияет на развитие компании...», «Иван Никифорович из отдела разработок сказал мне, что решение этой проблемы могло бы увеличить продажи вашего продукта...» и т. д. Это создает у людей ощущение, что вы «в теме», вы внутри, – и они будут более открыты и откровенны с вами, что даст вам возможность как можно скорее вычислить ЛПР и продвинуть ваше предложение.

4. Вычисляйте закономерности.

Еще один плюс множественных контактов в компании, где вы собираетесь совершить продажу, – возможность сканирования ответов и вычисления закономерностей. Если три человека при обсуждении вашего предложения сказали «это надо обсудить с Сидоровым», стало быть, Сидоров и есть ваша цель. У него либо деньги, либо право голоса по данному вопросу.

5. Реально оценивайте уровень решения проблемы.

Не стоит звонить генеральному директору, если вы продаете канцтовары. Мне все равно, где покупает канцтовары наша компания, я не потрачу ни секунды времени на общение с продавцом канцтоваров. У меня в компании есть специальные люди, которые отвечают за решение этих вопросов. А я лишь могу только иногда инициировать проверку – насколько оптимального поставщика выбрал этот человек. Поэтому вы должны всегда

соотносить уровень проблемы и позицию в компании человека, которому вы пытаетесь предложить решение.

В принципе, советы нехитрые. Главный вывод: ваши продавцы должны четко вычислить ключевое лицо в компании – человека, который действительно принимает решение о покупке или влияет на осуществление выбора. Если вы найдете того, у кого «болит», и грамотно расскажете ему про то, как вы снимете его «боль», далее дело за малым: объявлять цену и готовить карман.

Ваши клиенты – отличный инструмент увеличения продаж. Используйте их!

1. Рекомендации. Попросите своих наиболее лояльных клиентов о рекомендации. Коротенькой. Не более пяти предложений. Подобные рекомендации можно использовать на своем сайте.

Эти же рекомендации можно использовать и в других маркетинговых материалах: презентациях, буклетах, листовках, материалах клиентских конференций и семинаров и т. д.

2. Используйте кооперацию в маркетинге. Разместите на своем сайте ссылки на ваших клиентов с представлением их в нескольких словах – абзац, не больше. Максимум два. И попросите своих клиентов так же представить на своем сайте вас. Уверен, продажи вырастут. Вы зацепите новый пласт потенциальных потребителей, которые знали вашего клиента, но не подозревали о вашем существовании.

3. Есть отличная технология – давать клиентам бесплатно на тестирование новые продукты с условием, чтобы они потом написали отзыв о продукте и выложили этот отзыв в Сеть. Вы также можете использовать это в своих маркетинговых мероприятиях. Таким образом убиваем двух зайцев: вы получаете рекламу нового продукта, а ваш клиент получает на пробу продукт, который потом, вполне вероятно, захочет купить. Или купить комплектующие к нему. Потому что если продукт стоящий, то, конечно, после его эксплуатации клиент не захочет его возвращать.

4. Спросить клиента напрямую: а как вы считаете, кому из ваших коллег и знакомых наша услуга могла бы быть интересна? кому бы вы порекомендовали мне позвонить? Иногда люди совершенно искренне дают великолепные наводки, по которым совершаются весьма неплохие продажи.

5. Когда у людей достаточно времени на то, чтобы использовать ваш продукт или услугу, они обнаруживают новые выгоды от покупки, которых они раньше не ожидали. Поговорите со своими постоянными клиентами, которые давно у вас покупают, – пусть они поделятся тем, что им удалось для себя открыть в вашем продукте, и вы сможете отлично использовать эту информацию в своих презентациях.

6. Подарите своему постоянному покупателю «Диплом VIP-клиента». Позвоните ему и скажите, что вы очень цените сотрудничество с ним и его как клиента, что в благодарность за то, что он покупает хорошие объемы и давно является вашим клиентом, вы решили его наградить дипломом. Закажите красочный диплом и напишите там «VIP-клиенту», или «Лучшему клиенту 2009 года», или что-то в этом ключе. Поверьте, ему будет очень приятно, он будет гордиться этим и, возможно, повесит диплом на стену в кабинете или в приемной, что, безусловно, не скроется от глаз его посетителей – ваших потенциальных клиентов.

Увеличение суммы контракта

Помимо увеличения количества продавцов и количества сделок есть еще один путь увеличения объема продаж – увеличение суммы каждой сделки. И такой путь нам тоже надо рассмотреть. Как сделать так, чтобы ваши продавцы увеличили сумму средней сделки? Хотя бы для начала на 20 процентов. А потом и на 50–100. Что должно произойти?

Часто проблема заключается в менталитете продавцов. Многие сейлзы, особенно начинающие, люди не очень обеспеченные. Менталитет их является менталитетом бедного человека, и мыслят они категориями небогатых слоев населения. А работать им приходится в секторе b2b с людьми совсем иного социального круга, продавать дорогие товары, которые им самим не по карману. Возможно даже, что и вообще никогда не будут доступны. Вот почему очень важно помочь продавцам поскорее сбросить шоры маргинального взгляда на мир и начать мыслить категориями своих клиентов.

Расскажу один случай. Лет десять назад я руководил группой компаний, издававшей телефонные справочники. И вот однажды я был свидетелем, как менеджер отдела продажи рекламы в эти справочники вернулась с переговоров с клиентом в очень возбужденном состоянии. Переговоры завершились успешно: была заключена сделка на две с половиной тысячи евро, если мне не изменяет память, за размещение рекламы на цветную страницу в справочнике. И вот эта девушка рассказывает, как заключила она эту сделку, подписала договор, едет назад в офис счастливая в троллейбусе (!!!), смотрит в окно, а мимо проезжает какая-то не очень новая иномарка, и на заднем стекле ее наша героиня видит объявление: «Продаю. Цена 2500 евро». И телефон.

И девушку нашу тут торкнуло. Она только что за эти же деньги продала клиенту какую-то виртуальную рекламную страницу,

которую даже потрогать нельзя. Фактически воздух. А тут таких же денег стоит целый автомобиль. Да, не новый, но все-таки автомобиль, можно садиться и ехать!!! Девушка была в шоке. У нее возникло ощущение, что она занимается чем-то нехорошим – обманывает людей.

Это характерный пример мышления большинства менеджеров по продажам, которые еще не почувствовали по-настоящему вкус денег, не заработали сами себе на автомобиль или квартиру с помощью продаж и не начали мыслить по-новому.

Чем скорее вы сотрете ластиком в сознании своих продавцов этот атавистический взгляд на жизнь, тем скорее они начнут выставлять большие счета и заключать крупные сделки. Помогите им расширить сознание. Научите не бояться больших сумм и не считать за клиента его деньги и его выгоду. Пусть думают только о своей выгоде именно в этот момент. Помогите им понять, что мир намного шире и многообразнее их плоского видения. Пробудите в них спортивный азарт к заключению крупных контрактов, и тогда ваши продажи резко поползут вверх.

Да и самим вам полезно иногда расширять рамки сознания. Какая самая крупная сделка была в вашем отделе за всю его историю? Контракт на три миллиона рублей? Запланируйте себе на ближайшее время сделку на пять миллионов и приложите все усилия, чтобы она состоялась. И она у вас будет, я вам обещаю. Надо только решить для себя, что это возможно и что иначе быть не может. И смело вперед, к цели!

Сделайте процесс покупки проще!

Решая задачу увеличения объема продаж, вы должны начать с одного очень важного дела: сделайте процесс покупки проще. Это ключевой момент, без которого ничего не получится. Казалось бы, все очевидно, но насколько реальность всегда расходится с нашими намерениями и представлениями о том, как все должно происходить!

Если клиент вдруг решил приобрести ваш продукт, он должен сделать это, затратив минимальные усилия и как можно меньшее количество времени.

Начнем с того, что ему должно быть легко вас найти. Допустим, вы продаете спецтехнику и я потенциальный клиент. Как я буду искать продавца?

Вариант первый – старомодный. Открою телефонный справочник и буду искать рубрику «Спецтехника. Продажа». Там будет минимум десятка полтора компаний, предлагающих однотипные услуги. Если вы хотите, чтобы я выбрал именно вашу компанию, я должен как-то вас заметить среди этого однообразия: у вас должен быть или самый крупный, или самый оригинальный рекламный макет, который бросился бы мне в глаза. Тогда вы будете первым, кому я позвоню, и, если дальше вы все сделаете правильно, то я больше никому звонить не буду, а поеду к вам заключать сделку.

Вариант второй – более современный. Зайду в Интернет и наберу в поисковике «продажа спецтехники», «спецтехника купить» или какие-то другие подобные варианты. И, как в случае со справочником, выскочит куча однотипных ссылок на сайты ваших конкурентов – и на ваш в том числе. Задача та же: я должен вас заметить и позвонить вам первому. Ваша ссылка должна стоять самой первой, текст должен быть самым привлекательным и т. д.

Вариантов, конечно, не два, а гораздо больше, но реклама не входит в тему нашего сегодняшнего разговора, поэтому мы

коснулись этого момента лишь вскользь. Моя задача – обрисовать общий принцип, а дальше уже ваше поле деятельности.

Итак, предположим, что с первой задачей вы справились: потенциальный клиент вас нашел и звонит вам первому с желанием все узнать и, возможно, купить.

Дальше ваш выход. Во-первых, до вас должно быть легко дозвониться. Если телефон занят, потому что вы сэкономили на телефонных линиях, – клиент потерян. Он звонит по следующему номеру в списке, и, если там не облажаются, к вам он больше не вернется.

Но даже если с линиями у вас все в порядке, проблема еще не решена: вступает в действие человеческий фактор. Трубку надо снять не позднее третьего гудка. Мировой стандарт – ожидание звонящего не должно длиться дольше 30 секунд. Если секретарша болтает в этот момент по мобильному или ушла обедать, а трубка лежит беспризорной, результат тот же: клиент потерян. Я не буду покупать в том месте, где меня не ждут и моим деньгам не рады.

В условиях финансового кризиса и в посткризисной ситуации самое ценное на рынке – это деньги и желание покупать. И если вы не готовы оценить мое желание покупать, есть достаточное количество поставщиков, которые это оценят.

Так что рекомендую выяснить, через сколько гудков снимает трубку ваш секретарь.

Следующий момент – количество переключений. Меня очень сильно выводит из себя ситуация во многих крупных компаниях, когда я, позвонив, сначала излагаю свой вопрос секретарю; потом секретарь, который, разумеется, некомпетентен решать вопросы с клиентами, переключает меня на человека, который, по мнению секретаря, компетентен; он меня выслушивает и говорит, что это не его вопрос или не его территория, а этим вопросом занимается Вася и сейчас он меня на Васю перекинет. Я еще минуты две слушаю музыку в трубке. Потом подключается Вася, который ни сном ни духом о том, кто я и что мне нужно, и просит меня рассказать всю

историю заново. И это большая удача, если окажется, что Вася действительно компетентен, и уполномочен, и готов взять на себя ответственность за то, чтобы поговорить со мной и решить мою проблему. Бывали случаи, когда меня, как футбольный мячик, перепинывали еще несколько раз. И случаи такие не единичные. И не важно, звоню я первый раз, чтобы купить, или уже купил и прошу поддержки, так как возникла проблема, – должно быть не больше одного переключения. Секретарь взял трубку, сразу определил, с кем соединить, и еще, желательно, при соединении объяснил человеку, зачем я звоню, чтобы я не чувствовал себя попугаем или героем знаменитого анекдота про пациента, которого все игнорируют.

Итак, не больше одного переключения.

Далее трубка взята правильным человеком, и теперь все зависит от него. Клиент не должен уйти, входящий звонок должен быть грамотно обработан. Не буду останавливаться на технике продаж при входящих звонках – это тоже тема отдельного разговора. Задача-максимум – каждый входящий звонок должен выливаться в полноценный контакт и акт продажи.

Но главное, что должно происходить, – процесс покупки должен быть максимально прост от самого первого звонка в компанию до получения конечного продукта. Конечно, все зависит от вашей отрасли и типа товара, но общие правила применимы везде, а уж адаптировать их к вашей конкретной специфике, думаю, вы в состоянии сами.

Я несколько раз сталкивался с ситуацией, например при покупке компьютера в крупной компании, что сначала надо оформить бумаги в одном окне (у которого, конечно же, очередь), потом отстоять очередь в другом окне и произвести там оплату, но на этом злключения не заканчиваются, потому что с чеком надо подойти на выдачу, где очередь еще больше (потому что окон, где производится оплата, несколько, а выдача одна) и там не очень торопливые молодые люди с надменным выражением лица медленно ходят на

склад и еще медленнее приносят оттуда оплаченные заказы и нехотя выдают продукцию покупателям. В общем, за свои же деньги почувствовал себя человеком второго сорта. Конечно, это был последний мой визит туда. К сожалению, в нескольких других компаниях ситуация была практически аналогичной. И теперь я больше не покупаю компьютеры в этих компаниях, несмотря на то что цена там, как правило, очень хорошая по сравнению со средней по рынку.

Какая бы ни была продвинутая компания, сколько бы денег она ни вложила в маркетинг, чтобы привести меня как покупателя к своему прилавку, далее вступает в действие король ситуации – клерк, которому на все наплевать. К сожалению, в подавляющем большинстве крупных магазинов чаще всего приходится сталкиваться с такими клерками.

Если вы хотите увеличить свои продажи – отлаживайте все аспекты процесса покупки. Я не верю, что настолько сложный и некомфортный процесс оформления и получения товара в этих фирмах обусловлен какими-то важными причинами. Скорее всего, просто не нашлось человека, который посмотрел бы и воскликнул: что же мы делаем? Мы же усложняем жизнь клиентам и тем самым теряем их!

Просто делалось как-то так, как сложилось, потому что кто-то до этого так делал, потому что это удобно бухгалтерии или складу и т. д. Но удобно должно быть в первую очередь клиентам, тогда и у бухгалтерии все сложится и тем более у склада.

Другой простой пример – супермаркет. Одно время я часто посещал супермаркет сети Икс (название условное, настоящее приводить не буду). Супермаркет мне не нравился, но я все равно иногда заходил туда, потому что он был самым близким от дома и ехать далеко за покупками не всегда хотелось. Помимо не очень хорошего ассортимента и прочих недостатков имелся существенный минус: из примерно 20 касс работали три или четыре, и около них скапливались довольно внушительные очереди. Это не

способствовало популярности магазина, но руководство упорно не замечало этого факта и дополнительный персонал на кассы не выделяло. Разумеется, я старался заходить в магазин все реже, и, видимо, не я один. Через некоторое время эта сеть была куплена сетью Игрек. И теперь ходить в тот же магазин одно удовольствие: работают все кассы, и очередей практически нет, несмотря на то что покупателей в магазине в разы больше, чем при старых хозяевах. Как вы думаете, окупаются ли сети Игрек эти дополнительные кассиры?

Итак, еще раз: что можете сделать лично вы, чтобы облегчить вашим клиентам процесс оставления их денег в вашей компании? Внимательно посмотрите на всю цепочку, которую проходит покупатель от стадии принятия решения о покупке именно у вас до момента, когда покупка оказывается в его руках. Подумайте: что ему приходится преодолевать в промежутке между первой ступенью и последней? Можно ли удалить какие-то промежуточные ступени? Можно ли ускорить прохождение каких-то ступеней? Можно ли автоматизировать какие-то процессы?

Старайтесь мыслить нестандартно. Не делайте ничего исходя из соображений «это должно делаться именно так». Посмотрите на все глазами клиента и сделайте процесс покупки максимально простым. И ваши продажи увеличатся. Увеличатся в разы.

Глава 6

Корпоративная книга продаж

В этой главе мы поговорим о таком важнейшем инструменте повышения эффективности продаж, как Корпоративная книга продаж (ККП).

Корпоративная книга продаж – это документ, отражающий все этапы работы с клиентами, принятые в компании стандарты этой работы и специфику продаж с учетом особенностей товара и компании.

Иными словами, Корпоративная книга продаж должна подробно рассказывать о том, что за продукт продает компания, кому и как именно его надо продавать.

Наличие такого документа в компании позволяет существенно экономить время всем сотрудникам – от новичка до начальника отдела продаж и топ-менеджера компании.

Зачем нужна Корпоративная книга продаж?

Во-первых, ККП необходима для обучения новых сотрудников отдела продаж, особенно если компания активно проводит набор менеджеров по продажам. Гораздо легче проводить обучение, введение в продукт и в корпоративные стандарты с помощью документа, где все эти стандарты описаны.

Во-вторых, ККП может являться инструментом оценки знаний действующих сотрудников.

В-третьих, ККП дает возможность оперативно передавать опыт в другие подразделения и филиалы компании, обмениваться этим опытом.

В-четвертых, ККП – это возможность сохранять знания и опыт в рамках организации и совершенствовать его. Ни для кого не секрет, как высока текучка в отделах продаж. В средней российской компании за год обновляется до 70–80 % менеджеров по продажам.

Для того чтобы весь опыт компании по работе с клиентами не пропадал вместе с уволившимися сотрудниками или внутренними тренерами, а аккумулировался, документировался и передавался следующим поколениям продавцов, как раз и необходима Корпоративная книга продаж.

В-пятых, ККП – это инструмент управленческого контроля. Руководитель может в любой момент открыть последнюю версию Корпоративной книги продаж и изучить, что именно и как на сегодняшний день преподносится сотрудникам.

В-шестых, это инструмент оперативного информирования сотрудников о введении новых позиций в ассортименте компании, о проведении маркетинговых мероприятий по поддержке продаж и акций, направленных на реализацию тех или иных товаров, о сезонных скидках и спецпредложениях компании.

Кому нужна Корпоративная книга продаж?

1. *Новому сотруднику*, который только пришел в компанию и пытается разобраться, что надо продавать и как. Если в вашей компании новичок обязательно проходит процедуру обучения и введения в продукт, это великолепно. Но даже и в этом случае ему будет гораздо легче вникнуть, если он получит на руки документ, где все будет четко изложено. Это позволит новичку скорее начать продавать и заключать сделки, а значит, принесет вам дополнительные деньги.

2. *Менеджеру, который работает недавно*. Он уже не новичок, но все равно еще не полностью освоился и может попасть в процессе работы с клиентом в нештатную ситуацию. И не всегда есть возможность получить консультацию более опытного коллеги или начальника отдела. Тут ему на помощь придет ККП, где будут разобраны примеры наиболее часто встречающихся сложных ситуаций и методы выхода из них.

3. *Внутреннему тренеру (тренинг-менеджеру)* ККП позволит эффективнее выполнять свою работу по обучению новых сотрудников, аттестации их и проведению учебы среди уже работающих продавцов – это тоже необходимо делать регулярно, так как каждый продавец, нахватав себе определенное количество клише, с которыми ему комфортно работать, начинает терять квалификацию и, соответственно, продажи. Постепенно забывается часть продуктовой линейки, становится лень повторять клиенту текст презентации целиком и так далее. Чтобы этого не происходило, периодически необходимо проводить тренинги и аттестацию всех сотрудников отдела продаж независимо от срока их работы в компании. Корпоративная книга продаж – очень удобный инструмент для такой работы.

4. *Начальнику отдела продаж*. ККП дает возможность контролировать процесс продажи и сравнивать действия

сотрудников с эталоном и упрощает задачу объяснения продавцу, где он поступил неправильно и почему. Да и свод правил, прописанный на бумаге, вызывает меньше возможностей для возникновения спорных ситуаций в коллективе: если записано, что менеджер должен ежедневно сдавать начальнику отчет о продажах или в строго определенной форме оформлять заявку на поставку товара клиенту – никуда не отвертеться и не скажешь, что недослышал или неправильно понял. Наличие в компании документа, содержащего в себе все стандарты и приемы работы с клиентами, позволит начальнику отдела продаж существенно экономить свое рабочее время, которое он до этого тратил на многократное объяснение новичкам простых вещей и на подсказки.

5. *Руководителю компании.* ККП – инструмент контроля за системой продаж в компании и управления этой системой. Руководитель всегда может проверить, как построена эта система, и внести свои коррективы. Кроме того, ККП – это элемент корпоративной культуры. Стандартизация процессов – признак высокого уровня компании. Да и сотрудники видят, что компания заботится о них и стремится сделать их работу более удобной и комфортной, а это повышает лояльность персонала.

Что должна содержать Корпоративная книга продаж?

Структура книги продаж может быть разной в зависимости от целей и задач компании, ее специфики, а также от того, в каком сегменте работает компания: b2b или b2c.

Содержание ККП – это не застывший в камне текст, а живой организм, который постоянно изменяется вместе с изменением рыночной ситуации, появлением нового опыта в компании и новых продуктов.

Я предлагаю ниже примерную схему, по которой можно строить Корпоративную книгу продаж.

Она может состоять из двух принципиальных частей.

Часть первая – описание технических бизнес-процессов в компании.

В описание могут входить:

- миссия фирмы;
- цели и задачи компании;
- описание продукта (продуктов) компании;
- конкуренты, их отличия; конкурентные преимущества компании;
- портрет целевого клиента компании;
- организационная структура компании; схема взаимодействия подразделений и сотрудников; коммуникации внутри компании; взаимосвязь сотрудников отдела продаж с сотрудниками других подразделений компании; корпоративная книга контактов (телефоны и рабочие мейлы сотрудников);
- сроки поставки товара; формы поставки; комплектации;
- стандарт оформления покупки, документы;
- гарантии;
- портрет продавца компании: какими знаниями и навыками должен обладать продавец, где получить необходимую

информацию, как должен выглядеть продавец (дресс-код компании);

- распорядок дня и другие подробности рабочего процесса;
- должностная инструкция сотрудника отдела продаж;
- система мотивации и оплаты труда в отделе продаж;
- система работы с клиентской базой; отчеты менеджера по продажам и т. д.;
- стандарты оформления исходящих документов (если есть);
- перспективы карьеры внутри компании (с конкретными примерами).

Часть вторая – описание процесса продажи продукта компании.

В него входят:

- описание основных этапов продажи продукта; задачи каждого этапа, методики их выполнения, описание конкретных ситуаций, сложные моменты и механизмы решения;
- процедура подготовки к контакту с клиентом (как готовиться к первому звонку, встрече, какую информацию о клиенте собрать предварительно, с какими документами (образцами продукта) менеджер по продажам должен ехать на встречу и т. д.);
- сценарии переговоров с клиентом (сценарии первого звонка, второго звонка, методика проведения встречи и т. д.);
- техника общения (приветствия, дистанция до клиента, правила ответов на вопросы и т. д.);
- словесные формулировки для проведения переговоров с клиентами, фразы, которые надо использовать в процессе продажи; техника выявления потребностей, удачные вопросы для выявления потребностей, последовательность вопросов; способы ухода от давления и манипуляций;
- образец презентации продукта; набор наиболее эффективных фраз для представления клиенту продукта компании, правила демонстрации товара, оборудования; аргументация;
- работа с ценой: как и когда обозначить цену, как аргументировать, как и когда давать скидки, какие скидки имеет

право давать продавец без консультации с начальником отдела продаж;

- схема работы с возражениями клиентов (заточенная именно под продукт компании. При этом ККП должна содержать все возможные возражения клиента, все возражения, которые когда-либо встречались менеджерам по продажам данного продукта. И рядом с этими возражениями должен быть максимально полный набор вариантов эффективных ответов на эти возражения);

- технология поведения в конфликтных ситуациях;

- типичные ошибки менеджеров по продажам: забыл предложить скидку, не упомянул о возможности рассрочки платежа, общался не с тем контактным лицом, не выявлял потребности и т. д.;

- как снять стресс после общения с тяжелым клиентом;

- правила приема входящих звонков с заказами;

- запреты: что запрещается делать продавцам, список запретных фраз при переговорах с клиентами и т. д.;

- техника завершения сделки;

- разное (примечания и другие необходимые моменты, не вошедшие в основные разделы).

Вот такой набор пунктов. При написании ККП для вашей компании вы можете взять именно те пункты, которые подходят под конкретные цели и задачи вашей компании.

Теперь возникает вопрос: где взять Корпоративную книгу продаж?

Документ это уникальный, и, конечно, каждая компания охраняет его как зеницу ока. Так что вариант «попросить у соседей» не пройдет. Добыть ККП конкурента – вот мечта каждого начальника отдела продаж! Безусловно, это могло бы продвинуть ваши продажи, так как вы получили бы доступ к важнейшей информации о приемах работы ваших соперников. Но многие приемы и так можно узнать: бывшие сотрудники конкурентов наверняка работают и в вашей компании, так что, думаю, основной информацией вы уже владеете.

К тому же уникальность ККП состоит в том, что книга пишется именно под специфику вашей компании и на основе опыта продажи

вашего продукта. И нет другого выхода, кроме как самому озаботиться процессом создания данного документа.

И здесь я хочу предостеречь вас от нескольких распространенных ошибок.

Ошибка первая: написание Корпоративной книги продаж отдается на аутсорсинг. Приглашается сторонний консультант, и ему ставится задача создать в такие-то сроки такой-то продукт. Консультант с удовольствием осваивает выделенный вами бюджет, производит на свет нечто (может быть, даже вполне грамотное и местами пригодное для употребления), но документ этот не работает. Сотрудники воспринимают эту книгу скептически, как нечто навязанное извне. Многие главы книги не учитывают специфику компании или отражают ее неверно, и в итоге книга пылится на полках, а работа идет по старинке. Пожалейте свои деньги и не допускайте подобных ошибок. Не сможет человек со стороны быстро вникнуть во все нюансы вашей работы и сродниться с вашим продуктом. Он сделает нечто общее по определенным канонам и клише. Это не решение проблемы.

Ошибка вторая: за написание ККП берется (волей или неволей) начальник отдела продаж. Он тратит на это время, которое должен был использовать на увеличение продаж отдела, бьется как рыба об лед о клавиатуру компьютера, так как часто не обладает знаниями и навыками для создания подобных продуктов. И в итоге, скорее всего, капитулирует, вызывая на себя гнев руководства.

Как надо поступать?

Создавать и вести ККП должны сами сотрудники компании, именно под те задачи, которые перед компанией стоят (а у каждой компании они разные). Документ, созданный совместно всеми сотрудниками отдела, не будет восприниматься как чужеродный элемент, спущенный свыше или навязанный извне. Это будет реальный инструмент для работы.

И вот тут как раз можно привлечь на работу стороннего консультанта, чтобы он был как бы проектным менеджером: он знает

каноны, по которым должна строиться книга, и он будет неким цементирующим дисциплинирующим звеном, чтобы книга была написана в сроки, которые определит руководство. Консультант составит график выполнения проекта, объяснит сотрудникам, что от них требуется и как будет построена работа, будет руководить мозговыми штурмами, протоколировать накидывание идей и потом превращать это уже в грамотную письменную речь и готовый документ. Это поможет не сильно отвлекать сотрудников от собственно процесса продаж, да и не любят продавцы рутинной работы: заставить их сочинять документы – задача довольно непростая. Но главное все равно то, что это не проект консультанта – это проект компании, и она сама над ним работает.

Написание книги проводится именно методом мозгового штурма: садятся в кружок менеджеры по продажам и рассказывают истории своих продаж. Где какая фраза у них как сработала? Чем они зацепили того или иного клиента и как вышли из той или иной трудной ситуации? Рекомендую писать это дело на камеру или диктофон, потом останется только расшифровать (это может сделать и секретарша) и отредактировать. Ну и, конечно, продавцы должны высказывать свои пожелания и рекомендации, ведь ККП – это коллективный опыт, коллективный разум.

Каждый менеджер может привнести что-то свое, свою рекомендацию: как обойти секретаря, как вставить в счет дополнительный товар или услугу, как ускорить оплату и т. д.

Если менеджеры затрудняются с рекомендациями, надо задавать наводящие вопросы: расскажите о преимуществах нашего товара, почему клиент должен покупать именно у нас, обоснуйте цену и т. д. Пусть каждый выскажется на данную тему. Потом можно переходить к следующим темам.

Корпоративная книга продаж – это не учебник. В ней не должно быть теоретических разделов и азов техники продаж. ККП должна состоять исключительно из практических примеров и конкретных фраз, которые надо употреблять в процессе переговоров с клиентом.

Не надо объяснять, почему должны употребляться те или иные клише; надо просто привести максимально полный набор работающих шаблонов и заготовок.

Немаловажный вопрос: в каком виде должна существовать Корпоративная книга продаж?

Конечно, большинству сотрудников удобнее работать с бумажными носителями: на них можно делать пометки, вкладывать закладки, носить с собой, читать дома в туалете, в кровати. Безусловно, отдельные части ККП могут быть распечатаны в виде брошюр. Но с точки зрения оптимизации расходов экономнее всего, если ККП все-таки существует в электронном виде и находится под паролем на корпоративном сервере компании. Это не только избавляет от расходов на бумагу (по всем сотрудникам с учетом текучки в большой компании за год может набежать немало), но и помогает решать вопросы безопасности. Как мы уже говорили, мечта любого начальника отдела продаж – раздобыть ККП конкурентов. Конечно, увольняясь, обиженный сотрудник с удовольствием прихватит фолиант с собой и отнесет его новому работодателю. Полностью от этого не застрахован никто. Но вот электронная книга на сервере при частой смене пароля и, возможно, блокировке функции распечатки вполне могла бы справиться с этой задачей. Когда менеджер на работе, он всегда может открыть файл и почитать тот раздел, который ему необходим в данный момент. А переписывать от руки, чтобы слить конкурентам, – это уже другая история. Но тема промышленного шпионажа и защиты от него не входит в задачи данной книги.

Иногда ККП печатают на специальных красных листах, чтобы исключить возможность ксерокопирования. С сотрудниками заключают специальные договоры о коммерческой тайне. Думаю, что в каждой компании есть свои приемы защиты конфиденциальной информации.

Итак, моя рекомендация – файл на корпоративном сервере, запароленный и с отключенной функцией печати и копирования

текста.

Обновление Корпоративной книги продаж

Как я уже говорил, ККП – это не скрижаль с выбитыми на ней заветами, которые надо выполнять до конца дней. ККП, как Википедия, – постоянно обновляющаяся информационная система, это некий процесс.

Обновлять ККП нужно планоно и внепланово.

Плановое обновление. Начальник отдела продаж должен определить цикл, за который, по его мнению, накапливается достаточное количество новой информации, способное усовершенствовать ККП. Это может быть месяц или квартал. За это время у продавцов появятся новые наработки в области техники продаж, в компании появятся новые методики, новые сотрудники смогут привнести свой опыт, который не был учтен при написании и предыдущих обновлениях книги, и т. д. Приобретение нового опыта продавцами происходит каждый день, и важно, чтобы этот опыт не забывался, а фиксировался, именно поэтому обновление ККП не должно происходить чересчур редко.

Внеплановое обновление Корпоративной книги продаж должно осуществляться в том случае, если происходят какие-то изменения, о которых нужно оперативно проинформировать весь персонал продаж. Какие это могут быть изменения? Введение новых позиций в ассортиментную линейку, удаление каких-то позиций из ассортиментной линейки, изменение цен на какие-то позиции продаваемых товаров, введение специальных акций, скидок и бонусов и т. д.

Разумеется, оповещение сотрудников о таких изменениях должно происходить не только с помощью ККП, но и через другие информационные каналы: объявления на рабочих собраниях в отделах продаж, размещение сообщений на информационных стендах в отделах, внутрикорпоративная электронная рассылка и т. д.

Написали ККП. Что дальше?

После того как вы ценой титанических усилий все-таки создали в компании Корпоративную книгу продаж, ее надо внедрить. Сделать это удобнее всего в виде тренинга. Необходимо собрать всех сотрудников отдела продаж, провести разъяснительную беседу о том, что такое ККП, зачем она нужна, какое значение компания и ее руководство придают работе с ККП и т. д.

После этого надо пройтись по всем разделам книги, объяснить их предназначение и разобрать детально все моменты, связанные именно с техникой продаж, то есть со второй частью книги.

Думаю, что правильным будет требование к сотрудникам выучить книгу наизусть. Это надо обязательно проверять. Проверку лучше всего устраивать в виде экзамена. Подготовить экзаменационные билеты, и далее все как в институте. Только от того, насколько хорошо менеджер будет знать материал, теперь зависит не только его стипендия, но и объем продаж компании в целом.

Таким образом, ККП – важнейшее конкурентное преимущество компании. Если у вас она есть, а у конкурентов нет, вы имеете все шансы обогнать их по продажам (конечно, объем продаж определяется не только ККП, но в том числе не в последнюю очередь и ею).

И в решении нашей задачи по увеличению объема продаж нам совершенно не обойтись без создания Корпоративной книги продаж, регулярного обновления и активной работы с ней.

Глава 7

Товар

Продолжая поиски путей увеличения объема продаж, обратимся к следующей теме – товару, который продает ваша компания. И подумаем, что и как мы можем изменить, чтобы продавать больше.

И здесь нам на помощь придет знаменитая бостонская матрица, разработанная специалистами Бостонской консалтинговой группы (Boston Consulting Group). Это инструмент для проведения стратегического анализа вашего товарного портфеля и положения компании на рынке.

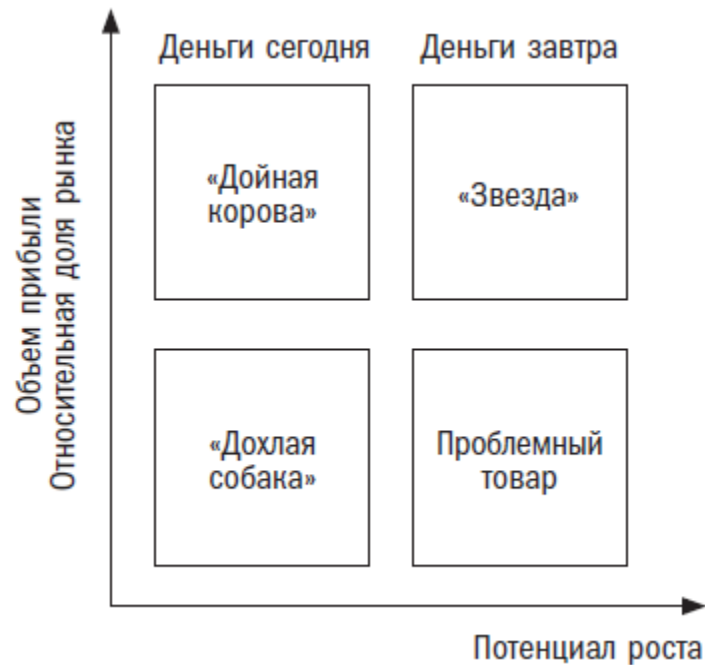
Бостонская матрица оценивает товары с точки зрения объема прибыли, которую они приносят компании, и потенциала роста. Ключевыми показателями являются относительная доля рынка и темпы роста этого рынка. С этой точки зрения товары компании продвигаются либо на быстро растущих рынках, либо на медленно растущих.

Один из опорных тезисов матрицы – предположение, что товар, имеющий существенную долю рынка, при долгом нахождении на этом рынке приобретает некие конкурентные преимущества и становится высокодоходным, позволяя снижать издержки на маркетинг и производство. Вводится термин «кривая опыта». То есть чем дольше присутствует на рынке товар, тем больше прибыли он приносит.

Теперь о сути инструмента. В основе бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла товара. Товар, согласно этой модели, в своем развитии проходит четыре стадии:

1. Выход на рынок (товар-«проблема», или «знак вопроса», «темная лошадка» и т. д.).
2. Рост (товар-«звезда»).
3. Зрелость (товар – «дойная корова», или «денежный мешок»).

4. Спад (товар – «дохлая собака», или «хромая утка»).



Рассмотрим все категории.

Товар-«проблема» – это, как правило, новый товар, который только недавно начали продвигать на рынок. Он еще не занял свою нишу и приносит не очень много денег или, возможно, вообще пока не приносит, а, наоборот, является затратным, потребляя на маркетинговые бюджеты больше, чем зарабатывает. Товар-«проблема» обычно продвигается на быстрорастущих рынках. Каждая компания стремится перевести все свои товары-«проблемы» в категорию «звезда».

«Звезда». Товары этой группы являются высоко-прибыльными на быстрорастущих рынках. Это лидеры рынка. Они приносят достаточный доход, что позволяет удерживать высокую долю рынка. Основная прибыль от таких товаров уходит как раз на поддержание лидерства и доли на рынке. Чистая прибыль от них обычно невелика. Но это стратегическая группа товаров, и здесь основная цель не текущая прибыль, а будущая, так как данные товары должны

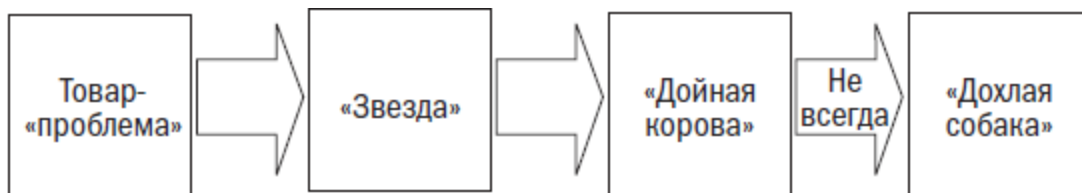
превратиться потом в «дойных коров», и тогда они вернут все инвестиции с лихвой.

«Дойная корова». Прибыльные продукты на медленно растущем рынке. Они лидеры своего рынка. Но рынок растет медленно. Они не требуют больших инвестиций, но формируют значительную прибыль за счет долгого существования на рынке и хорошей известности потребителю. Они не только окупают себя, но и дают компании средства на инвестиции в новые товары, которые потом станут «звездами» и далее превратятся в новых «дойных коров», что обеспечит будущий рост предприятия.

«Дохлая собака» – это малоприбыльные продукты на медленно растущем рынке. Они имеют низкую долю рынка и не имеют возможностей роста. Например, потому что находятся в малопривлекательных отраслях. Отрасль могла быть привлекательной, когда этот товар находился в другой фазе цикла. Но потом резко возросла конкуренция, и отрасль потеряла привлекательность. Обычно от таких продуктов компании избавляются. Хотя если отрасль зрелая и имеет емкие рынки, то резких колебаний спроса не происходит и можно поддерживать продукт вполне конкурентно-способным и получать небольшой, но стабильный доход. Также всегда можно попробовать поднять цену на такой продукт, и вполне возможно, что спрос уменьшится незначительно, а доходы возрастут.

«Дойные коровы» не всегда становятся «дохлыми собаками». Цикл жизни «дойных коров» может быть очень долгим.

Таким образом, жизненный цикл товара выглядит примерно так:



Наша с вами задача – классифицировать все товары, которые производит (продает) ваша компания, согласно описанной технологии. Для этого каждую единицу мы должны проанализировать с точки зрения относительной доли рынка и темпов роста данного рынка. Распределив все ваши товары по категориям, вы получите ясную картину, на что надо делать упор, а на что лучше вообще не тратить усилия. Ведь вопрос увеличения продаж – это во многом вопрос правильной расстановки приоритетов.

Считается, что хорошая ассортиментная линейка компании должна включать:

- 2–3 «дойные коровы»;
- 1–2 «звезды»;
- несколько товаров-«проблема» – инвестиции в будущее компании;
- небольшое количество «собак» (их наличие должно быть оправданным; от балласта надо избавляться).

Плохо, если у вас одна «дойная корова», много «дохлых собак», есть товар-«проблема», но нет ни одной «звезды». Ваши завтрашние доходы под большим вопросом. Вы должны постоянно думать о будущем; значит, у вас всегда должны быть товары, интенсивно наращивающие свою долю на рынке, пусть и не принося при этом особенной прибыли. Потому что единственная «дойная корова» завтра пополнит стройные ряды ваших «дохлых собак» и выручка компании начнет резко падать. А товары-«проблема» могут также отправиться в стаю «дохлых собак», минуя все другие квадранты матрицы.

Проделанный анализ должен помочь:

- определить возможную стратегию по каждому товару;
- оценить потребности в финансировании и потенциал роста и рентабельности;
- оценить сбалансированность вашего товарного портфеля.

Таблица рекомендаций также поможет вам сориентироваться в стратегиях:

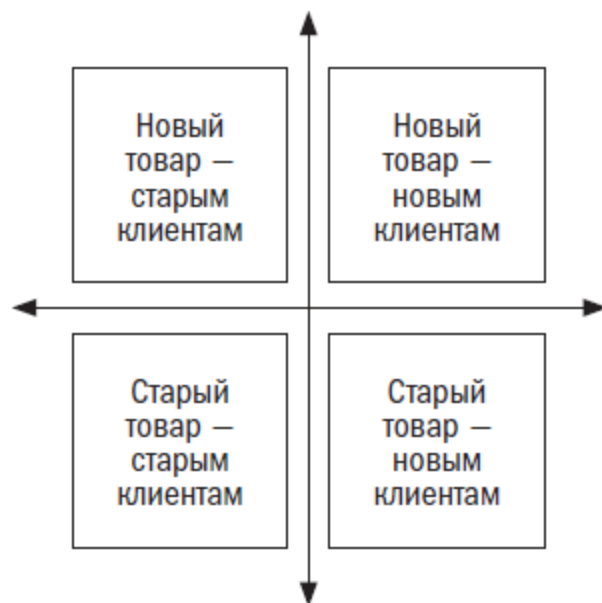
Вид стратегической единицы бизнеса	Финансовые потоки	Прибыль	Возможные стратегии
Товар-«проблема»	Низкие, растущие, нестабильные	Отрицательная	Инвестирование. Вытягивание товара на уровень «звезды»
«Звезда»	Высокие, растущие, стабильные	Нулевая или очень незначительная	Инвестиции для роста и захвата дополнительной доли рынка
«Дойная корова»	Высокие	Высокая, стабильная	Снятие сливок
«Дохлая собака»	Низкие, нестабильные	Нулевая или очень незначительная	Ликвидация товарной позиции или снятие сливок

Матрица: товар – клиенты

Есть и другой подход к товарному портфелю, не исключающий предыдущего.

Существует несколько вариантов продажи товаров вашей компании клиентам:

- старый товар продается старым клиентам;
- старый товар продается новым клиентам;
- новый товар продается старым клиентам;
- новый товар продается новым клиентам.



Таким образом, рассматривая возможности роста продаж, мы исходим из того, что на сегодняшний день у компании есть, условно говоря, сто клиентов, которым компания продает пять видов товаров. И все это мы отнесем к левому нижнему углу нашей матрицы: старый товар – старым клиентам.

Теперь согласно предложенной схеме давайте думать, как двигаться. Старые клиенты постоянно покупают наши товары. Следовательно, являются некой лояльной группой, знакомой с

компанией и привыкшей платить в нашу компанию деньги. Наша задача – предложить им новую группу товаров или дополнительные товары – аксессуары или расходные материалы к товарам, которые они уже покупают. Это самый простой путь к росту продаж. Клиенты нас знают и доверяют нам. Возможно, они уже готовы покупать у нас то, что покупают в других местах, и не делают это просто потому, что не знают, что мы тоже этим торгуем. А может быть, мы этим до сих пор почему-то не торгуем. Но ведь можем торговать! Стало быть, надо либо начать производить эти товары, либо срочно найти поставщика таких товаров, чтобы удовлетворить потребности наших клиентов.

Следующий этап – правый нижний квадрант матрицы: старый товар – новым клиентам. Давайте посмотрим внимательно на рынок и решим: а кому еще можно предложить наш старый проверенный товар? Кто может нуждаться в таком товаре? Возможно, мы раньше не думали об этой категории клиентов – давайте поломаем голову и поищем нестандартные ходы. Давайте попробуем дотянуться до каких-то дальних углов или, наоборот, посмотрим прямо под носом. Соберите всех своих продавцов и проведите мозговой штурм: кто может нуждаться в нашем товаре, кому еще можно попробовать его предложить и продвинуть? Расширяйте географические границы: можно ли охватить вашим товаром соседние регионы? Расширяйте категории клиентов: может быть, имеет смысл работать не только с оптовиками, но и поискать пути продажи товара и конечному потребителю со склада компании? Ищите. Постоянно ищите, куда можно расширяться.

После того как вы найдете эти новые сегменты и начнете их завоевание, смело двигайтесь в правый верхний угол матрицы: эти новые клиенты, которые начали покупать у вас старый продукт, вслед за вашими старыми клиентами наверняка с интересом откликнутся на предложение и нового продукта и обеспечат какой-то объем продаж и по этим позициям.

Это очень приблизительная схема. Но она дает направление движения и позволяет от чего-то оттолкнуться. Ну а дальше, думаю, вы сами решите, как вам действовать. Главное – не забывайте, что рамки и правила придуманы для того, чтобы их нарушать.

Глава 8

Мотивация персонала продаж

Продажи совершают люди. Какой бы гениальный товар вы ни предложили рынку, конечным мостиком между вами и клиентом всегда будет продавец. От того, насколько продавец действительно настроен продавать и добиваться успеха, напрямую зависят конечный объем продаж и ваше благосостояние. Помимо знания продукта и владения техникой продаж у продавца должно быть еще и желание продавать. Это бесит, но от этого никуда не деться: он должен хотеть, и ваша задача – добиться того, чтобы он хотел изо всех сил. А бесит это потому, что мы все разумные люди, и если, например, в компании введена система прямых комиссионных и менеджер получает хороший процент с каждой сделки, то, казалось бы, продавай как можно больше, и все будут довольны – и компания, и менеджер. Все будут получать высокие доходы, а разве не за этим мы все тут собрались? Но на практике все совсем не так просто. И мы об этом сейчас поговорим.

Проводя аудит вашей системы продаж, вы должны посмотреть, как у вас обстоит дело с мотивацией персонала продаж. Я изложу некоторые свои соображения о том, как это должно происходить, чтобы, возможно, подкинуть вам какие-то идеи на этот счет.

Начнем, как обычно, с определений.

Мотивация, как говорят справочники, – это способ повышения производительности или результативности труда работника или коллектива работников. Задача мотивации – стимулировать работников к достижению целей, поставленных компанией. При этом необходимо создать такую систему мотивации, чтобы учесть и интересы компании, и интересы работника.

Люди добровольно всегда делают только то, что они сами хотят делать. Заставить их хотеть делать то, что нужно вам, – в этом и есть

искусство мотивации.

Какие проблемы могут возникать в компаниях с низкой мотивацией персонала?

– Низкие результаты труда (маленькие продажи, невыполнение планов продаж).

– Низкий уровень дисциплины.

– Высокая конфликтность.

– Высокая текучка.

– Халатное отношение к своим обязанностям помимо продаж (сдача отчетов, ведение базы, ответы на звонки и т. д.).

– Низкая управляемость.

– Низкий профессиональный уровень сотрудников (никто не учит информацию о продукте, не знает презентацию, не владеет основными техниками продаж и т. д.).

– Низкая лояльность персонала, негативные разговоры в коллективе.

– Низкий моральный дух в коллективе (отсюда опять-таки отсутствие продаж, так как все взаимосвязано) и т. д.

Стало быть, без мотивации никуда, и надо разбираться детально, как сделать так, чтобы все были довольны.

Чтобы структурировать нашу беседу, давайте посмотрим, какая бывает мотивация.

Мотивация бывает:

1) индивидуальной и коллективной;

2) позитивной (премии) и негативной (штрафы);

3) материальной и нематериальной.

Мы рассмотрим все эти аспекты и начнем, конечно же, с материальной мотивации, ибо нам, продавцам, все материальное ближе.

Материальная мотивация

Материальная мотивация персонала осуществляется с помощью выплаты вознаграждений в виде монетарной или натуральной оплаты.

Монетарная оплата – это все денежные и эквивалентные денежным (кредитки, чеки и т. д.) формы оплаты.

Натуральная оплата – товары и услуги, которые можно использовать вместо денег (вручение сотруднику телевизора последней модели за заключение крупной сделки, абонемент в фитнес-клуб и т. д.).

К монетарным оплатам отнесем:

- оклад;
- процент (комиссионные от суммы сделки);
- бонус (денежная выплата по результатам выполнения какой-либо конкретной задачи или показателей деятельности – например, количество новых клиентов у продавца или продажи определенных позиций ассортиментной линейки);
- премия – фактически то же самое, что и бонус, но может выплачиваться и по случаю праздника, дня рождения и т. д. (считаю такие выплаты неэффективными, потому что они не привязаны непосредственно к заслугам: если всем женщинам на 8 Марта выплачиваются премии, то они не стимулируют работать лучше);
- надбавка – поощрительная выплата за квалификацию или стаж.

Теперь подробнее.

Оклад. Волка ноги кормят. Посадить продавца на голый оклад – лишить его смысла суетиться и бегать. Но совсем без оклада сегодня нельзя: все хотят каких-то гарантий и защищенности. Продавец хочет быть уверен, что даже если случится страшное и он ничего не продаст, то хоть с голоду не умрет – получит оклад.

Попытки взывать к его совести словами «продавец должен получать только с заработанного, так как только это и является результатом его работы, и продавец, который пришел работать за оклад, мне не нужен» ни к чему не приводят. На словах он соглашается, кивает, но потом говорит, что бывает в жизни всякое, форс-мажоры и болезни, а у него дети малые и рисковать он не хочет. К тому же большинство компаний на рынке все-таки платят продавцам оклады, и всегда можно уволиться и уйти в такую компанию. Поэтому от оклада вам никуда не деться. Главное, чтобы этот оклад был минимальным и не обеспечивал прожиточного минимума даже самого экономного продавца. Потому что если на оклад можно прожить, значит, всегда есть соблазн себя пожалеть, не бежать к клиенту в плохую погоду или не делать дополнительных звонков, когда плохое настроение, понимая, что оклад в любом случае в кармане и протянуть до следующего месяца на него можно. Вы должны лишить продавца такого шанса.

Оклад – это некая символическая оплата, символ его защищенности, но не более.

С другой стороны, для вас оклад – инструмент управления продавцом. Раз получаешь оклад, будь добр выполнять определенные правила, принятые в компании: трудовой распорядок, ведение документации, сдачу отчетов и т. д. Потому как человек, который получает только процент со сделки, никогда не станет тратить время на выполнение каких-то обязательств, которые не ведут непосредственно к продаже, и оформлять отчет лишней раз не станет, придумав сто отмазок. И наказать вы его не сможете, так как нельзя же его лишить процента от продажи – эти деньги он честно заработал. Лишение процента демотивирует и его, и остальных.

Поэтому оклад – это некий компромисс между компанией и продавцом. Он должен составлять процентов 10 от всей суммы зарабатываемых менеджером по продажам денег. Максимум 15. Остальное – процент, или комиссионные.

Комиссионные выплачиваются от суммы заключенной сделки. Это самый эффективный инструмент материальной мотивации: сделал – получи. Как охотник: сколько настрелял, столько и покушал. Это стимулирует сотрудника к заключению максимального количества сделок и к принесению в компанию максимального количества денег.

Все определяют комиссионные по-разному. Где-то платят фиксированный процент, где-то процент плавающий. Я сторонник школы плавающего процента.

Это значит, что процент изменяется в зависимости от степени выполнения плана сотрудником. Во-первых, я обязательно ввожу нулевую зону. Это когда при выполнении плана на 30 % и менее менеджер вообще не получает комиссионных. Я это аргументирую наличием оклада. Ну что это за продавец, который не может выполнить и трети поставленных планов? Пусть стремится. Пусть борется, пусть из кожи вон лезет, но планку перепрыгнет. А если уж такая полная непруха и форс-мажор в виде внезапно задымившего вулкана – есть оклад, который мы и припасли на этот случай.

Далее идет градация. Цифры все условны, моя задача – объяснить суть.

Привожу таблицу расчета процентов при разной степени выполнения плана.

Выполнение плана (%)	Комиссионные от суммы принесенных денег (%)
0-30	0
30-50	5
50-60	6
60-70	8
70-80	10
80-90	12
90-100	15
100-120	18
От 120 и выше	20

Шаг изменения процентов может быть другим. Главное – понять принцип.

Почему такая мелкая шкала разбивки и зачем менять процент с возрастанием степени выполнения плана? Менеджеры по продажам очень хорошо умеют считать деньги. Как чужие, так и – в особенности – свои. Поэтому разбуди его ночью в середине месяца и спроси, сколько денег он заработал на сегодняшний день (не принес в компанию, а именно сколько ему уже причитается), он без запинки ответит, не открывая глаз и не приходя в сознание. Менеджеры по продажам – народ жадный. И это отлично. Жадность в нашем деле – очень хорошее качество. (Обожаю классический монолог о жадности, произнесенный Майклом Дугласом в роли Гордона Гекко из фильма «Уолл-стрит».)

Именно на жадность менеджеров и рассчитана такая шкала. Представьте себе картину. Месяц почти кончается. Менеджер выполнил план на 71 процент. Ему причитается 10 процентов комиссионных согласно нашей таблице. При условном плане в 500 000 рублей в месяц наш менеджер принес в компанию 335 000 и ожидает получить 33 500 в качестве комиссионных. Неплохой результат и неплохой доход, особенно если ваша

компания находится не в Москве, а, например, в Кирове, Иванове, Великих Луках и т. д., где уровень жизни не такой высокий.

Но мы помним, что менеджер жаден. Тут он начинает считать, что если удастся продать до конца месяца еще на 65 000 или чуть больше, то он уже выходит на 12 процентов комиссионных. И получает 48 000 в свой карман. Что на 14 500 больше, чем в первом случае. 65 000 – сумма для продаж не очень большая, и можно сделать рывок. И в большинстве случаев он этот рывок делает.

Представим на минуту, что порог изменения процентной ставки был бы выше. Например, процент с 10 изменялся бы на 12 при выполнении плана на 90 процентов или 100. Менеджеру уже надо было бы донести в компанию не 65 000, а 115 000 или 165 000. Другая сумма и совершенно другие усилия. И во многих случаях менеджеры по продажам просто опускают руки и дотягивают месяц как получится. Слишком много усилий без гарантии перепрыгнуть черту – все же любят себя жалеть. И если нужно очень сильно упираться, а результат не гарантирован, то, скорее всего, упорства не будет.

Когда же шаг невелик, всегда есть соблазн чуть-чуть поднажать и получить больше.

Я привел пример, когда комиссионные продавцам рассчитываются по так называемой прямой схеме. То есть сумма принесенных денег – в прямой пропорции с суммой комиссионных. Но это не всегда и не во всех случаях эффективно.

Помимо собственно объема продаж есть еще очень много факторов, играющих роль при продажах: продвижение различных позиций ассортиментной линейки, привлечение новых клиентов, хорошая проработка клиентской базы и т. д. Думаю, что многим знакома проблема, когда сотрудников отдела продаж никак не удается заставить продвигать новые продукты и искать новых клиентов. Им достаточно оставаться в комфортном состоянии с постоянными клиентами и знакомыми продуктами.

Эта удовлетворенность встречается достаточно часто, и она злейший враг руководителя отдела продаж. Многие руководители полагают, что продавцы, которые получают прямой процент от заключенных контрактов, имеют постоянную мотивацию к увеличению собственных продаж. И это ключевая ошибка.

Да, определенный стимул такие комиссионные выплаты продавцу дают, и он начинает стремиться продавать. Но – только до тех пор, пока не достигнет уровня доходов, который его устраивает. А потом он останавливается на достигнутом и начинает почивать на лаврах.

Есть 5 % сотрудников в любом отделе, которые всегда стремятся продавать больше и всегда мотивированы на развитие. Но это люди, которыми движет потребность в достижениях. Они будут стремиться к более высокой производительности вне зависимости от системы оплаты труда. Эти продавцы – исключения из правил.

А правило таково: всех продавцов, кроме новых и целеустремленных, планы прямых комиссионных всего лишь заставляют поддерживать статус-кво.

Такая система комиссионных создает дополнительные проблемы. Это вопрос так называемой управляемости. Управляемость – это характеристика персонала, которая определяет вашу уверенность в том, что распоряжения, отдаваемые персоналу, будут выполнены.

Конечно, мы ожидаем управляемости от любого другого сотрудника.

Представьте, например, секретаря, который, когда вы даете ему поручение купить вам билеты на ближайший рейс в Новосибирск, потому что надо срочно лететь решать проблему в тамошнем филиале, кивает в знак согласия, а потом полностью игнорирует ваше распоряжение. Я не уверен, что после этого он останется на своем месте.

Или представьте себе бухгалтера, которому гендиректор дал задание срочно оплатить поставку комплектующих для производства нового продукта, а тот, взяв под козырек, в результате

и пальцем не пошевелил. Скорее всего, очень быстро встанет вопрос о его увольнении.

Однако мы запросто позволяем продавцам игнорировать наши распоряжения. У нас есть новая линия продукции, которую мы хотим продвигать, или действие, совершения которого мы ожидаем от торгового персонала, – например, привлечение новых клиентов. И все же значительное число наших продавцов могут утвердительно кивать на совещании отдела продаж, а потом уйти и ничего не сделать. Потому что старых клиентов доить проще и вообще иногда они сами звонят и просят выставить счет – зачем суетиться?

Виной тому, наряду с недостатком управленческих навыков, программы прямых комиссионных. Платите человеку стопроцентные комиссионные, и он начнет считать себя независимым предпринимателем, имеющим собственный бизнес. Ваше распоряжение для него – посторонний раздражитель. Его настоящая задача – делать то, что принесет ему его выгодные комиссионные выплаты.

Если у вас новая компания, которая должна быстро развиваться и захватывать большую долю рынка, – прямые комиссионные имеют смысл. Но в развитой компании с широкой ассортиментной линейкой, не очень широкой базой потенциальных клиентов и в высоко-конкурентной среде такие способы мотивации уже будут недостаточно эффективны. Уже нет задачи продавать хоть что-нибудь. Уже есть направления, которые для вас стратегически важны. Возможно, вы дали обязательство производителю или группе производителей. Или есть линейка товаров, которую вы хотите продвинуть в связи с изменениями на вашем рынке. Или вы просто хотите больше продавать то, что приносит вам высокие прибыли.

В любом случае велика вероятность того, что вы хотите, чтобы ваши продавцы продавали чего-то больше, а чего-то меньше. Если это именно ваша ситуация, то прямые комиссионные непродуктивны. Это побуждает сотрудника продавать больше чего угодно – того, что продать проще.

Прямые комиссионные – это вчерашний день, как задний привод. Сегодня необходимо искать все новые и новые инструменты материальной мотивации продавцов, которые бы позволяли увеличить их управляемость и заставили бы их стремиться к постоянному росту продаж.

Одним из инструментов решения данной задачи выступает *бонус*. Бонус должен быть небольшим по сумме, но вполне учетным для продавца, тогда он будет выполнять свою функцию и продавец будет стремиться его получить.

Бонус можно давать за продажу определенных товаров ассортиментной линейки, привлечение новых клиентов, отсутствие дебиторки (если компания отгружает товар без предоплаты) и т. д. Можно давать бонус за самую крупную продажу месяца, тем самым стимулируя продавцов заключать сделки на максимально возможные суммы. Это хорошо для объема продаж и хорошо в воспитательных целях: другие продавцы увидят, что можно продавать товар такими большими объемами, и тоже не будут бояться крупных сделок.

Надбавка – еще один достаточно эффективный инструмент стимулирования сотрудников в отделах продаж. Это способ выделить сотрудника в коллективе, показать его исключительность. Это дает персоналу чувство собственной значимости и повышает лояльность.

Допустим, у вас в отделе 15 продавцов. Трое работают больше года, пятеро – полгода, остальные – новенькие.

Введите надбавку в пару тысяч рублей тем, кто работает в компании больше года. Деньги смешные для бюджета компании, но очень важные для сотрудников. Те трое, кто работает больше года, начнут чувствовать себя избранными, поймут, что компания обратила на них внимание, что руководству не наплевать на них и что их ценят.

Взбодрятся и те, кто скоро отметит годовой стаж работы у вас: еще несколько месяцев – и они тоже войдут в круг избранных. Есть

стимул стараться, и есть повод не искать другую работу: впереди гарантированное увеличение дохода.

Новички оценят свои перспективы, и это тоже хорошо отразится на мотивации.

Есть и другой способ. Объявите в компании аттестацию: экзамен на знание продукта и техники продаж. Напишите билеты, назначьте экзаменационную комиссию и дату экзамена. Сотрудники, сдавшие на «отлично», должны со следующего месяца начать получать надбавку.

Новый экзамен можно устроить через три месяца или через полгода. Тогда список получающих надбавку может быть пересмотрен: нынешние отличники также должны будут подтвердить свое право на выплаты. А все остальные – завоевать. А до этого сегодняшние отличники будут ежемесячно премироваться энной суммой.

Следующий инструмент материальной мотивации – *конкурсы*.

Объявите в отделе продаж конкурс. Предметы конкурса могут быть разные: самая большая сумма продаж за определенный месяц, самая крупная сделка, самое большое количество клиентов и т. д. Призы должны быть материальными, причем существенными.

Здесь могут быть два подхода:

- 1) три призовых места и три приза для тройки лучших;
- 2) определенная конкурсная цель (например, продать на миллион), и каждый, кто ее достигает, получает заявленный приз.

Конкурсы очень хорошо взбадривают весь коллектив, и дух соревновательности отлично влияет на мотивацию. Главное – цель должна быть достижимой. Она не должна быть легкой, но она должна быть реальной. Если вы ставите менеджеру месячный план продаж 250 000 рублей, то сделайте конкурсной целью миллион за три месяца. Это потребует некоторого перевыполнения плана в течение трех месяцев подряд. Но вполне приемлемого. Это реально.

При этом победителей будет два или три. Но стремиться к победе будут все, и общий объем продаж в отделе существенно вырастет.

Здесь надо учесть еще один важный нюанс: не делайте в конкурсе денежный приз. Призом может быть поездка на Канары, новый плазменный телевизор, подарочный сертификат на крупную сумму в ювелирный магазин – все что угодно, но только не деньги. Только не то, что можно обменять на еду или чем заплатить взнос по кредиту. Потому что тут кроется ловушка.

Как только менеджер по продажам, выигравший конкурс, получит крупную сумму в качестве приза, в его мозгу щелкнет тумблер: теперь я несколько месяцев могу прожить и без высоких комиссионных – у меня есть резерв, и я протяну как-нибудь. Участие в конкурсе и необходимость выкладываться некоторым образом измотали продавца, и он, скорее всего, решит отдохнуть. Нет, он не возьмет отпуск. Это слишком честный подход для сотрудника. Он устроит итальянскую забастовку: будет ходить на работу, делать звонки, но не будет стараться и не будет продавать. Он будет отдыхать в оплачиваемое вами время, пить кофе, купленный компанией, скачивать фильмы, общаться на форумах – что угодно.

Если же вознаграждением будет новенький ноутбук, то его вряд ли обменяют на сосиски в ближайшем гастрономе и не примут в качестве взноса за ипотеку в банк. Подарку сотрудники будут очень рады, но вопрос зарабатывания денег на жизнь по-прежнему будет стоять очень остро.

В одной из компаний, в которой я работал, мы придумали такую схему: провели конкурс среди сотрудников, призом в котором был автомобиль. Разыгрывали седьмую модель «Жигулей»: для компании не очень накладно, а менеджеры были в шоке – целый автомобиль можно было выиграть бесплатно. Конкурс длился полгода, и надо было показать весьма ощутимые результаты. Когда же один из менеджеров выиграл этот приз, автомобиль был куплен в кредит, который оформили на этого менеджера, и мы торжественно вручили ему ключи. Все выплаты по кредиту делала компания, но менеджер теперь был привязан к компании на весь срок действия кредита: в случае увольнения ему пришлось бы самому выплачивать все

взносы. Таким образом, решались проблемы и мотивации, и лояльности – ведь менеджера в случае плохих продаж могли уволить по инициативе компании. В этом случае кредит также оставался бы проблемой менеджера. Схема немного иезуитская, но вполне эффективная, учитывая, что не менее обидно было бы, выдав продавцу новенький автомобиль, получить через пару месяцев от него заявление об уходе, потому что в соседней компании на пару тысяч больше оклад.

Объявив конкурс, не забудьте всячески разжигать аппетиты участников. Если приз – автомобиль, повесьте в офисе рекламный плакат этого авто. Договоритесь с автосалоном и устройте сотрудникам тест-драйв нового автомобиля, чтобы каждый смог ощутить удовольствие от обладания таким призом. Если приз – поездка на Канары, раздайте буклеты от турагентства, описывающие прелести этого курорта. Дразните своих продавцов и натаскивайте их на цель.

Коллективная мотивация

Помимо инструментов, направленных на стимулирование индивидуальных интересов продавцов, можно использовать коллективную мотивацию, когда цель ставится перед всем коллективом и в случае достижения цели весь коллектив получает награду.

Как это может выглядеть? Составляя месячный план продаж своему отделу, вы устанавливаете им индивидуально обычные планы. А план на отдел ставите процентов на тридцать выше. Свои комиссионные каждый менеджер получает исходя из индивидуального плана. Но если отдел в целом выполняет повышенный план, он получает премию – допустим, 10 000 рублей. Без права распределения денег между сотрудниками отдела. Эта премия идет на корпоративное мероприятие, которое проводится в отделе: совместный поход в боулинг, игра в пейнтбол, катание на теплоходе или выезд на шашлыки – все, что душе угодно.

Это сплачивает коллектив, рождает взаимовыручку и командный дух. Когда все заинтересованы в общем результате, никто не пройдет мимо чужого клиента, которого не могут вовремя обслужить, никто не откажет в помощи новичку и т. д. Всех будет интересовать общий успех.

Казалось бы, ну что стоит самим скинуться и поехать в пансионат на выходные развлечься? Но это совсем не то что поехать на деньги компании, которые к тому же еще и достались определенным трудом, а не упали с неба. И есть что отметить при этом.

Вот вкратце мои соображения по материальной мотивации. Тема эта, как и большинство тем данного разговора, тянет на отдельную книгу. Весь накопленный материал и опыт сложно вместить в рамки одной главы. Но я думаю, что кое-какую информацию к размышлению мне дать удалось. Пора переходить к следующему подразделу – нематериальной мотивации.

Нематериальная мотивация

Каждый руководитель мечтает о том, чтобы его сотрудники хотели работать, стремились к новым профессиональным вершинам и старались достигать все более высоких результатов в работе. Необходимость уделять большое внимание мотивации персонала сегодня осознали очень многие, но далеко не все руководители знают и понимают, как организовать эту работу у себя в компании.

С материальной мотивацией продавцов ситуация обстоит еще более-менее сносно: уже, наверное, не осталось компаний, в которых продавцы сидят на голом окладе; все давно поняли, что волка кормят ноги и если доход продавца не зависит напрямую от результатов его труда, то продажи высокими не будут.

Но если бы все можно было решить деньгами, это было бы слишком просто. Сотрудники отдела продаж – живые люди со своими проблемами, комплексами, желаниями и амбициями. И начальник отдела продаж просто обязан учитывать это и использовать на благо компании. Это все и есть нематериальная мотивация.

Тема эта особенно актуальна потому, что в кризисные и посткризисные времена далеко не все компании готовы выделять дополнительные средства для материального стимулирования сотрудников, но многие вещи можно сделать, даже не имея этих средств.

Итак, поговорим о нематериальной мотивации сотрудников отдела продаж поподробнее.

Для начала давайте определимся в терминах. Что мы понимаем под нематериальной мотивацией?

Нематериальная мотивация – это все, что сотрудник получает от компании не в виде денежных выплат (зарплаты, премии, пособия и бонусы); все, что компания делает для сотрудника, заботясь о нем. Нематериальная мотивация должна повышать лояльность

сотрудника и результаты его деятельности. То есть еще раз коротко: это все, что компания дает сотруднику, кроме денег.

Все мы ходим на работу, чтобы зарабатывать деньги. Но и не только за этим. У каждого из нас есть еще и другие потребности, которые мы бы хотели удовлетворить на своей работе. Для кого-то это потребность в хорошем коллективе и приятном рабочем климате, кому-то важно, чтобы его ценили и ставили в пример, кто-то хочет быть формально отмеченным за свои успехи и т. д. То есть деньги можно заработать в этой компании, в другой, в третьей – этим ваша компания не уникальна. Но не все определяется деньгами.

А чем именно ваша компания привлекательна для работника по сравнению с другими такими же компаниями? Почему прилагать усилия по зарабатыванию денег и хотеть приносить пользу сотрудник должен именно у вас в фирме?

Вот тут как раз и возникает вопрос о нематериальной мотивации.

Компания должна стремиться удовлетворять потребности сотрудников, тогда сотрудники будут стремиться удовлетворять потребности компании. А для того, чтобы удовлетворить потребности сотрудников, сначала нужно их выявить. У всех они разные, у какой-то части сотрудников они совпадают, у какой-то нет, но задача каждого руководителя отдела продаж – знать потребности своих продавцов.

Выявление потребностей осуществляется с помощью мониторинга.

Самый простой вид мониторинга – анкетирование. Сами или с помощью HR-специалиста (если таковой есть в вашей компании) составьте подробную анкету, которую предложите заполнить сотрудникам. Если вы считаете, что сотрудники не захотят отвечать честно, опасаясь, что это как-то повлияет на ваше мнение о них, можно предложить заполнить анкету анонимно. Это тоже многое даст, хотя вам как руководителю необходимо знать, что именно важно для каждого конкретного работника.

Вот несколько примеров того, какие вопросы можно включить в анкету.

1. Что для вас наиболее важно в вашей работе? (Проранжируйте: 1 – самое значимое, 10 – наименее важное):

- хороший, дружный коллектив;
- хорошее руководство;
- сама работа;
- возможность вырасти до более высокой должности;
- мои результаты труда ценятся в компании;
- достойная зарплата;
- стабильность организации;
- самостоятельность, независимость в работе;
- направление деятельности организации;
- условия труда.

2. Укажите, какие условия труда вас не удовлетворяют? (Выберите и подчеркните не более 3 факторов):

- неудовлетворительная заработная плата;
- система наказаний и правил;
- отсутствие продвижения по службе;
- система контроля деятельности;
- методы управления в общем;
- отсутствие обучения;
- отсутствие корпоративных мероприятий, повышающих сплоченность и корпоративный дух;
- неудобный режим работы;
- отсутствие социальных благ (материальная помощь, ссуда, медицинская страховка, питание, отпуск и т. д.);
- другое (напишите, что именно) _____

3. Представьте, что у вас появилась бы возможность стать руководителем отдела продаж, где вы работаете. Что вы изменили

бы в работе отдела, что нового привнесли бы, от чего бы отказались?

4. Какие проблемы в работе с персоналом есть в нашей компании, на которые следует обратить внимание?

Это лишь несколько примеров. Чем подробнее будет ваша анкета, тем больше информации для дальнейшей работы вы сможете получить.

Итак, мониторинг проведен, и вы знаете, что для ваших сотрудников важно. Теперь вы можете составить себе список того, что необходимо ввести или скорректировать в вашей работе как руководителя отдела продаж.

Я же постараюсь сейчас просто пробежаться по основным моментам.

Рассмотрим, какие факторы влияют на мотивацию сотрудников. В первую очередь это поведение руководителя отдела продаж. Для любого сотрудника очень важна *оценка* его личности и его деятельности – прежде всего руководителем. То, как вы цените сотрудника, не менее важно для большинства из них, чем оплата их труда. И они делают выводы о том, как вы их оцениваете, не только из ваших слов, но и из жестов, мимики интонаций и т. д. Будьте очень внимательны: иногда жесты и мимика расходятся со словами и могут выдать вас, если вы говорите неправду.

Ваш *персональный настрой* вообще очень важен для сотрудников. Если вы пришли в офис в хорошем настроении, прошли уверенной походкой с гордо поднятой головой, искренне и доброжелательно всех поприветствовали, люди чувствуют, что в компании все хорошо, и заряжаются на продуктивную работу. Это мелочи, но очень важные мелочи. Особенно при нестабильной ситуации на рынке. Сотрудники ловят малейшие изменения у вас на лице, чтобы определить, все ли в порядке, или найти подтверждения своим опасениям.

Нужна хорошая *обратная связь*. Четко объясняйте сотрудникам, чем вы довольны или недовольны в их работе. Аргументируйте все

свои утверждения. Поверьте, это очень важно для вашего персонала – понимать, что хорошо, что плохо и почему. Если критика направлена по адресу, справедлива и аргументированна, она скорее дойдет до адресата и не вызовет сильного отторжения.

Следующий важный момент мотивации – *ясность целей и задач*. Все сотрудники, работающие на вас, должны понимать, какие цели стоят перед компанией, перед отделом и перед ними в частности; какова их роль в достижении общих целей, каковы критерии оценки продвижения к ним. Цели должны быть не только определены и названы – они должны быть понятны сотрудникам.

Если вдруг в процессе работы происходит смена приоритетов или целей, это должно быть немедленно донесено до персонала, потому что ничто так не демотивирует, как ощущение, что ты винтик и тебя не сочли должным предупредить о чем-то существенном.

Очень важно, чтобы вы убедились в том, что ваши сотрудники действительно понимают, чего вы от них хотите, что ваши распоряжения и задачи, которые вы поставили, правильно услышаны и восприняты, иначе не избежать конфликтов, которые сильно вредят мотивации. Ну и, конечно, очень важным мотивирующим фактором является *позитивная дружелюбная атмосфера* внутри компании и внутри коллектива, которым вы руководите.

Следующий пункт нашей программы – *льготы*. Это отличный инструмент мотивации, не требующий дополнительных затрат.

Пример первый. Человек, достигший определенных результатов в работе – например, принесший больше всего денег, скажем, на прошлой неделе, – может получить возможность взять себе полдня отдыха или работать на час меньше всю неделю. Не для всех это важно, но для многих может быть очень приятной наградой. Отпускайте продавца, который опередил всех, в течение недели пораньше домой, чтобы он мог порешать свои бытовые проблемы, – и он будет доволен, и вы получите от него потом существенную отдачу. А остальные, увидев это, тоже захотят и будут стремиться

показать результат выше, чем раньше. И не стоит переживать на предмет потерянного рабочего часа – они найдут, как компенсировать это в оставшееся время.

Это не требует прямых затрат, но ведет к улучшению результата.

Пример второй – гибкий график работы. Поощрить лучшего продавца можно не сокращением рабочего времени, а предоставив ему гибкий график работы на определенный период времени. У всех людей есть семейные и бытовые проблемы, и не всем удастся их решать в нерабочее время. Возможности перераспределить время с целью решения таких вопросов будут рады очень многие, и компания ничего не потеряет.

Сюда же можно отнести такой вариант, как предоставление лучшему продавцу не выходного на половину дня, а разрешения ему один день в неделю поработать дома. Это также может оказаться очень важным стимулирующим фактором для всего отдела. Речь идет об одном дне для одного сотрудника, который был лучшим на прошлой неделе (возможно, вы определите другие параметры – это ваше дело), то есть это не приведет к нарушению дисциплины в отделе или к тому, что этот человек перестанет продавать. Иногда люди, вырвавшись из-под постоянного контроля, работают не меньше, а даже больше и эффективнее.

И третий пример – решение бытовых проблем вашего персонала. Например, я читал про одну американскую компанию, где есть специальный сотрудник, который помогает работникам этой компании решать бытовые проблемы: починить сантехнику, электропроводку, протекающую крышу и т. д. Это убивает двух зайцев: сокращает время отсутствия сотрудника на рабочем месте (он все равно будет отпрашиваться, чтобы заняться этими проблемами самостоятельно, и, скорее всего, потратит на это больше времени и душевных сил) и помогает людям избавиться от бытовых проблем. Это позволило компании существенно сократить текучесть кадров и повысить лояльность персонала. Дорого ли обойдется вашей фирме такой специалист? Но сколько благодарности вы

можете получить от сотрудников за то, что поможете им избавиться от бытовых трудностей и освободить время!

Это тоже нематериальная мотивация. Вы не даете сотрудникам дополнительных денег – деньги надо заработать. Но вы заботитесь о них, а для многих это гораздо важнее. Ведь принцип нематериальной мотивации не обязательно в том, чтобы вы не тратили денег, а именно в том, что помимо материальных стимулов вы создаете для своего персонала комфортные условия работы, ради которых он будет держаться за компанию и стараться показывать хорошие результаты.

Следующий пункт – *признательность*. Признание важно всем. Всем приятно получать высокую оценку за результаты своего труда, особенно публичную оценку. Это может выражаться по-разному:

1) в документальной форме: благодарность на фирменном бланке, грамота, сертификат, объявление благодарности в корпоративном издании;

2) устно: выделение сотрудника или объявление устной благодарности на собрании отдела или общем собрании трудового коллектива;

3) предоставление возможности профессионального роста и повышения квалификации – возможность участия в конференции или поездки на семинар;

4) призы в виде вымпелов и кубков лучшему продавцу месяца, переходящий флажок и т. д. Призы и кубки стоят недорого, но ценятся высоко – это статусный символ;

5) публичное поздравление сотрудника с днем рождения от имени компании.

Как я уже говорил, понятие «нематериальная мотивация» подразумевает, что сотрудник не получает дополнительно «живых» денег, но не означает, что это совсем не потребует инвестиций со стороны компании. К таким вещам, которые требуют вложений, но,

безусловно, очень сильно влияют на лояльность работников, относятся:

- 1) организация питания за счет компании;
- 2) обеспечение работников проездными билетами;
- 3) медицинская страховка;
- 4) абонементы в спортзал;
- 5) корпоративные праздники (день рождения компании, Новый год, 8 Марта и т. д.);
- 6) улучшение условий труда: хорошие компьютеры, кондиционеры в помещении, качественная мебель и т. д.

Это все работает на повышение качества жизни сотрудника в организации и, соответственно, ведет к повышению лояльности. Для большинства людей, как это ни странно, помимо того, сколько денег вы им платите, очень важно то, на каком стуле и за каким столом они сидят, старый или новый у них компьютер, есть ли какая-то халява типа бесплатного питания или, на худой конец, бесплатного кофе и так далее.

Имейте это в виду. Это вроде бы мелочи, но от них зависят крупные денежные приходы, и не всегда правильно на этом экономить даже в трудные времена.

Вот примерно так, на мой взгляд, обстоит дело с нематериальной мотивацией сотрудников отдела продаж. Мотивируйте, и они будут продавать больше.

Глава 9

Клиенты

Теперь давайте перейдем к такому важному понятию в жизни любой компании, как клиенты. Клиенты – основа любого бизнеса. Можно произвести миллионы различных товаров превосходного качества, но если у вас не будет клиентов, у вас не будет продаж, а значит, не будет и бизнеса. Можно набрать и обучить сотни продавцов, но, если клиентов не будет, все это бесполезно.

Если клиент доволен вашей компанией, он может обеспечить вам продажи на год вперед. Он приведет к вам десятки других клиентов, и они тоже обеспечат вас продажами.

Клиенты – это золотой запас любого бизнеса. Именно клиентами нужно дорожить как зеницей ока, холить их и лелеять, прятать от чужих глаз и отнимать у конкурентов.

Таким образом, клиент – это краеугольный камень всего, что связано с продажами и увеличением их объема. Поэтому разговоров о клиентах не избежать, и давайте углубимся в эту тему и будем искать в ней ответы на наш ключевой вопрос: как увеличить объем продаж?

Клиентская база

Клиентская база, если в самых общих чертах, – это список всех ваших клиентов: действующих, бывших и потенциальных. Начнем разговор с того, в каком виде хранится у вас клиентская база. Если это листочки или тетрадки у менеджеров с их каракулями и пометками, то клиентской базы у вас нет. Увольняется менеджер – и увольняется вместе с ним вся его клиентская база. И все придется нарабатывать с нуля.

Заявления менеджеров о том, что это их клиенты и их собственность, надо пресекать на корню: работу с клиентами менеджеры ведут для компании и в оплаченное компанией время, так что никакого права собственности у них на клиентов нет. Выжигать каленым железом и публично наказывать, чтобы было неповадно.

Если у вас до сих пор клиентская база хранится подобным образом, срочно соберите тетрадки этих менеджеров и начните создавать единый документ, где вся эта информация будет храниться в централизованном виде. И назначьте человека, который будет отвечать за ведение этого документа, причем это должен быть не менеджер по продажам. Скорее всего, это отдельный сотрудник, возможно, не очень высокой квалификации – офис-менеджер, например, но как в комсомоле – освобожденный, то есть не выполняющий никакой работы, кроме этой. Потому что в его задачу будет входить не только составление первоначальной базы, но и ведение ее, поиск новых потенциальных клиентов и т. д.

Тут сразу возникнет множество вопросов: в какой программе вести, как и т. д. Пока вы не приняли решение и не разобрались, что такое CRM, предлагаю просто делать это в Excel'e. В базу надо заносить максимум информации о клиенте: название, координаты, ключевые сотрудники, лица, принимающие решения, история покупок и т. д. Все это очень пригодится вам, когда вы начнете

выстраивать программы клиентской лояльности и стратегии увеличения объема продаж.

Если у вас нет единой клиентской базы, то мне совершенно непонятно, как вы:

- распределяете клиентов между продавцами и исключаете пересечения, когда одному и тому же клиенту звонят в один день пять разных менеджеров по продажам с одним и тем же текстом: «Здравствуйте. Я представляю компанию «Супермегапупертрактор» и хочу предложить вам купить наш замечательный уборочный комбайн...» (на третьем звонке клиент звереет, на пятом думает, что над ним издеваются);

- контролируете эффективность работы менеджеров по продажам (объем принесенных денег – не единственный критерий, хотя и очень важный);

- осуществляете поиск новых потенциальных клиентов;

- анализируете, кто ваши клиенты;

- оцениваете текучесть ваших клиентов и т. д. и т. п.

В общем, отсутствие клиентской базы – это беда. К сожалению, я сплошь и рядом сталкиваюсь с такой картиной в современных компаниях. Очень рад за вас, если у вас все не так.

А если все-таки это про вас, то ваша задача – срочно собрать в одном месте максимум информации обо всех клиентах и добиться регулярного обновления этой базы данных. Это то, с чего нужно обязательно начать. Далее мы поговорим о том, какие действия надо будет проделать с этим массивом информации, чтобы получить эффект увеличения продаж.

Сегментирование клиентов

Итак, для рационального распределения времени и сил в борьбе за объем продаж нам необходимо провести анализ клиентской базы и так называемое сегментирование клиентов. Есть различные методы и инструменты, позволяющие выполнить данную работу. Одним из таких методов является ABC-анализ. Расскажу в двух словах, что это такое, если вы еще с ним не сталкивались.

ABC-анализ в нашем случае – это ранжирование клиентов по определенным параметрам с целью группировки по степени важности и по степени влияния на общий результат: объем продаж. Соответственно, клиенты делятся на три категории: А, В и С, вот отсюда и название самого анализа.

А – самые ценные клиенты;

В – промежуточные;

С – наименее ценные.

ABC-анализ опирается на известный принцип Парето, который применительно к нашей ситуации гласит: 20 процентов клиентов обеспечивают 80 процентов продаж в компании. Конечно, в реальной жизни все зависит от того, какой у вас бизнес, что вы продаете и как продаете – оптом или в розницу, но тем не менее если соотношение и будет другим, то отклонение от этого принципа будет все равно не очень значительным.

Итак, начинаем анализ.

Объект анализа – клиенты компании.

Параметр анализа – объем продаж, который обеспечивает каждый клиент.

Составляем рейтинговый список всех клиентов по убыванию значения параметра, то есть те, кто покупает больше, – вверху списка, а те, кто покупает меньше, – внизу. Подсчитываем общее количество продаж в денежном и товарном выражении за определенный период, например за год (обозначим эту цифру

символом M), и делим на количество клиентов (обозначим эту цифру символом N).

В результате получаем показатель P – среднее число продаж одному клиенту:

$$P = M / N.$$

Допустим, годовой объем продаж вашей компании составил 100 миллионов рублей (возьмем для примера круглую и не очень большую сумму). Это M.

A клиентов за год у вас было 250. Это N.

Считаем:

$$P = 100\,000\,000 \text{ рублей} / 250 \text{ клиентов} = 400\,000 \text{ рублей.}$$

Это и есть среднее число продаж одному клиенту. В среднем один клиент принес 400 000 рублей, а вместе все 250 принесли 100 миллионов. Расчет условный и нужен нам только как отправная точка. Конечно, в жизни не бывает так, что все клиенты приносят одинаковую сумму денег: кто-то купил один раз, кто-то покупает ежемесячно, кто-то покупает для себя, кто-то перепродает ваш товар, и так далее.

Теперь всех клиентов, чьи общие покупки по итогам года в шесть и более раз превышают число P, относим к категории A – самые ценные клиенты.

В группу C включаем клиентов, покупки которых в два и более раза меньше нашей цифры P.

И в категорию B включаем всех остальных.

Предполагается, что A-клиентов у вас получится приблизительно 20 процентов. И 80 процентов – все остальные. Но часто бывает, что соотношение делится как: 10 % – A, 10–20 % – B, и 70–80 % – мелкие клиенты.

Вот примерно такая табличка у вас должна получиться.

	Объем продаж	Доля	Количество покупателей	Доля
Группа А	70 000 000 рублей	70%	25	10%
Группа В	10 000 000 рублей	10%	25	10%
Группа С	20 000 000 рублей	20%	200	80%
Итого	100 000 000 рублей	100%	250	100%

Есть и другой способ распределения.

Рисуем примерно такую табличку:

Группа	Удельный вес от общего объема продаж, %	Удельный вес от общего объема продаж нарастающим итогом, %	Число клиентов в группе, ед.	Удельный вес от общего числа клиентов, %	Удельный вес от общего числа клиентов нарастающим итогом, %
А					
В					
С					
Итого					

Проще всего это делать в Excel'е.

Далее выписываем в столбик всех клиентов. Определяем по каждому клиенту все параметры, которые указаны в таблице. Сортируем таблицу по столбцу «Удельный вес от общего объема продаж нарастающим итогом».

Теперь ранжируем клиентов: в группу А включаем клиентов, которые содержатся в нашей таблице от первой строчки до строки, где значение удельного веса объемов продаж, приходящегося на каждого клиента, нарастающим итогом доходит до значения 75 % или близкого к нему. То есть в совокупности все продажи первой группы клиентов (а мы в верхнюю часть списка, как вы помните,

отобрали самых крупных, то есть покупающих больше всего) должны составлять не менее 75 %.

В группу В включаем клиентов со строчки, следующей сразу за группой А, и до строки, где значение удельного веса объемов продаж, приходящегося на каждого клиента нарастающим итогом, приблизительно равно 95 %.

В группу С относим всех остальных клиентов.

Выбирайте способ ранжирования, который для вас проще и удобнее.

Этот анализ дает нам четкую картину того, какие клиенты на самом деле кормят компанию и являются основой ее благосостояния и каких клиентов надо холить и лелеять и всячески держать при себе.

Как должен распределяться удельный вес клиентов различных групп в компании, чтобы не было проблем?

В группу А должны входить не менее 20 % клиентов компании. Их вряд ли может быть более 30 %, надо стремиться к попаданию в промежуток между 20 и 30 %. Почему? Да потому, что при меньшем количестве компаний в группе ключевых клиентов вы слишком сильно оказываетесь завязаны на каждого из них и потеря одного такого клиента очень ощутимо ударит по компании: объем продаж может упасть катастрофически.

Клиентов категории В должно быть процентов пятьдесят. Это нормальная цифра, и это тоже некая опора объема продаж.

И оставшиеся процентов тридцать – категория С.

Посмотрите внимательно на то, что получилось в вашем случае, и подумайте о том, как изменить эту картину в лучшую сторону. Решение этого вопроса – важный ключ к увеличению объема продаж.

Порой у руководителей компании после проведения такого анализа и получения в результате информации о том, что есть, к примеру, пять клиентов и они обеспечивают 80 процентов выручки, появляется идея: а зачем нам вообще работать со всей остальной

мелочевкой, которая отрывает время наших менеджеров (а нас заставляет держать штат этих менеджеров и платить им зарплату), загружает нам складской персонал и т. д.? Может быть, распустить половину отдела продаж? Оставить по менеджеру на каждого ключевого клиента и жить себе тихо и спокойно?

На первый взгляд, это разумно. Но вы должны понимать, что такой руководитель попадает в очень сильную зависимость от этих пяти клиентов. И уход каждого из них может поставить компанию на грань выживания. А новых клиентов у вас уже никто не ищет, да и пока найдешь крупного клиента, пока он начнет доверять и покупать много, пройдет приличное время.

Есть и еще одно «но». Если вы просто механически отрубите категорию С, это приведет к тому, что через некоторое время оставшиеся клиенты перераспределятся по тому же закону Парето и общий объем продаж может упасть очень существенно. Вплоть до 50 %.

Правильный путь – четкое выстраивание работы с клиентами, отсеивание невыгодных и грамотная трансформация клиентов С в клиентов В и клиентов В в клиентов А.

Необходимо понимать, что если у вас клиент покупает по мелочи, то это не значит, что это мелкая компания. Возможно, у вас он докупает то, что не купил у других поставщиков, или просто покупает случайно. Нужно собирать информацию о клиентах из открытых источников и понимать, каковы действительные их потребности, чтобы пытаться перетянуть их к себе.

Проведя такой вот анализ и разбив клиентов на категории, мы имеем довольно ясную картину. Но вот полная ли она? Конечно, нет. Цифра, отображающая закупки каждого клиента, – это ведь не прибыль компании, а всего лишь выручка. И тут надо смотреть на рентабельность каждого клиента. Возможно, что, закупая большие объемы, клиент имеет такую скидку, которая ставит сделку на грань рентабельности. Возможно, его привлекли в свое время, дав очень хорошие условия, чтобы переманить у конкурента и в надежде на то,

что объем заказов вырастет, а он не вырос. Или тогда рентабельность этого клиента была лучше, но потом у вас изменилась себестоимость товара, а клиент отказывался покупать по более высокой цене. Иногда с клиентами годами складываются некие ситуации и далее все идет по накатанной, и у компании нет времени или сил посмотреть, а что же там происходит, какова цена этих продаж. Просто делают так, потому что всегда делали так.

Также есть группы клиентов, которых привлекли просто потому, что имя этого клиента очень важно было указать в клиентских списках компании. Потому что это имя привлекало других клиентов и заставляло их покупать, было ключевым аргументом при продаже другим клиентам. Но возможно, вы уже набрали нужный объем нормальных покупателей, и эти титульные клиенты – свадебные генералы – больше вам не нужны. Поднимите им цены и, если они не захотят продолжать работать, расстаньтесь с ними. Надо сто раз подумать, нужен ли компании такой клиент.

Другими словами, в каждой группе клиентов я бы рекомендовал провести свой ABC-анализ и выявить наиболее выгодных клиентов и наименее выгодных, уже основываясь на рентабельности.

Таким образом, можно сформировать и группу D – это те клиенты, сотрудничество с которыми компании невыгодно.

Кроме ABC-анализа для классификации клиентов часто применяют и XYZ-анализ. Его суть – разделение клиентов по фактору стабильности закупок и возможности осуществления прогнозов.

Постоянные клиенты – основа продаж любой компании независимо от того, какие объемы они покупают. И от того, насколько меняется их доля в каждой из наших А-, В- и С-групп, настолько меняется и стабильность нашей компании и рост объема продаж. Вычисляя ключевых клиентов, надо в первую очередь ориентироваться на постоянных, так как падение продаж по ним наиболее существенно отражается на компании. И с другой стороны, разовый клиент, когда-то купивший много и пропавший, серьезной

роли в текущем поддержании и увеличении объема продаж не играет.

В данном XYZ-анализе рассчитываем частоту покупок для каждого клиента за наш расчетный период (год, например). Таким образом, делим клиентов не только на крупных и мелких, но и на постоянных, разовых и все, что между ними.

Соединив два таких анализа, мы получим еще более четкую картину происходящего и сможем более уверенно планировать наше будущее и маркетинговые мероприятия, которые должны привести к увеличению объема продаж. Клиенты уже будут не просто категории А или В, а станут кто-то АХ, кто-то ВУ, а кто-то и СZ, в зависимости от того, как часто совершаются покупки тем или иным клиентом.

У некоторых руководителей после проведения таких исследований вдруг открываются глаза на то, как надо выстраивать работу с покупателями, и они разрабатывают новую систему взаимодействия с клиентами: определяют объем минимальной закупки, привязывают систему скидок к объему закупок клиента, вводят стимулирующие скидки в период сезонных спадов продаж и т. д. В общем, политика продаж перестраивается, формализуется и становится более прозрачной.

Для постоянных клиентов можно разработать свои фишки – например, предложить рассрочку платежа при условии небольшой предоплаты. Это повысит лояльность клиента и, возможно, позволит ему увеличить объем заказа, так как исходить он уже будет не из имеющихся наличных средства, а из необходимости в вашем товаре.

А если клиент попал в группу С, да еще и покупает редко, да еще и на условиях, невыгодных компании, то, конечно, от такого клиента надо избавляться, потому что он не стоит времени менеджера по продажам, которое на него тратится. Тогда его смело перекидываем в группу D и на отсев.

Время ваших менеджеров и их количество (а стало быть, их зарплаты, содержание рабочего места: аренда, телефония и т. д.) –

все это тоже ресурсы, которые надо учитывать. Мелкие клиенты, как правило, самые капризные и требуют много времени и внимания, не всегда окупая это заказами.

Как отказаться от сотрудничества с таким клиентом?

Все, разумеется, нужно делать цивилизованно. Клиенты меняются, растут, богатеют, и сегодняшней невыгодный клиент завтра может вернуться клиентом группы А. И если вы с ним плохо расстанетесь, то пополнит он группу А не у вас, а у ваших конкурентов. Да еще и приведет им несколько своих друзей. Поэтому расстаемся только по хорошему.

Самый правильный вариант – предложить клиентам новые условия работы. Написать каждому письмо о том, что по таким-то и таким-то причинам компания вынуждена изменить политику и в связи с этим изменяются цены, или условия поставки, или условия оплаты и т. д. Вполне вероятно, что часть клиентов их примут и уверенно перешагнут в группу С, а может быть, потом и выше. Кто-то сам перестанет работать, и это будет выгодно компании. И отношения не будут испорчены: у компании изменились условия – на что тут обижаться?

В результате подобных изменений кто-то из клиентов может и повысить объем закупок (если написать письмо, что устанавливается некий минимальный объем), вырастут продажи и вырастет рентабельность.

И еще одна рекомендация. Посмотрите внимательно на своих клиентов из категории А – это лучшие ваши клиенты. Что общего у всех у них? Постарайтесь найти объединяющие черты. Нарисуйте для себя некий собирательный образ клиента категории А – это те клиенты, которых вам надо приобрести как можно больше. Всю свою маркетинговую активность вам надо направлять на приобретение именно таких клиентов. Адресуйте все маркетинговые послания именно этой аудитории, находите места ее компактного обитания и наносите информационный и маркетинговый удар – и

вы сможете через некоторое время удвоить размер вашей категории А, что позволит вам утроить объем продаж.

Подобный анализ клиентской базы необходимо проводить не реже раза в год.

Увеличение продаж в рамках имеющегося рынка

Итак, мы разобрались, какие клиенты нам нужны. Теперь давайте посмотрим, как можно увеличить продажи с помощью имеющихся у нас клиентов.

Ключом к существенному увеличению продаж в рамках вашего рынка является знание истории покупок ваших клиентов, как в общем, так и индивидуально.

Главная цель, разумеется, заставить ваших существующих клиентов покупать больше. Информация о том, что ваши клиенты покупают, когда и как, поможет вам принять оптимальные решения в вопросах производства, закупок, логистики и маркетинга. Холодные напитки лучше всего продаются летом? Предложите большой объем с хорошей скидкой. Или используйте ходовые товары, чтобы продвинуть товары-аутсайдеры. Когда клиент покупает у вас ходовой товар, предложите ему возможность приобрести другой товар, связанный с этим, по хорошей сниженной цене.

Ищете возможность быстро внедрить подобную стратегию увеличения продаж? Введите программу стимулирования постоянных клиентов. Она не должна быть сложной. Например, один из путей – предложите вашим постоянным клиентам прямую скидку на все, что они покупают, например процентов десять.

Другой вариант – привязать скидку к конкретной сумме денег: например, предлагать 10-процентную скидку на каждые 10 000 рублей, которые клиент тратит у вас.

Еще одним вариантом стратегии увеличения продаж в рамках имеющегося рынка могут быть подарки в виде других товаров вашего ассортимента для постоянных покупателей. Во всех программах поощрения постоянных покупателей ключевым

моментом должно являться одно простое правило: программа должна быть простой и понятной.

Все эти методы опираются на общую историю покупок клиентов. Но более мощную стратегию роста продаж можно выстроить на основе индивидуальной истории продаж. Это даст возможность понять предпочтения клиента и его позицию и сделать продажи и маркетинг более клиентоориентированными.

Что такое клиентоориентированность в продажах?

Вы должны сделать процесс покупки максимально приятным для клиента, он должен чувствовать заботу и понимать, что здесь действительно настроены решить его проблему, помочь ему найти то, что он хочет, а не просто впарить ему что-либо по как можно более высокой цене.

Хотите простой пример клиентоориентированности? Наверняка вы покупали что-нибудь в крупных интернет-магазинах, например таких, как «ОЗОН». Допустим, вы ищете какую-то конкретную книгу, нашли ее, зашли на ее страницу. Прочитали всю необходимую информацию, а внизу видите надпись «Те, кто купил эту книгу, также купили...» и далее несколько книг, как правило, связанных по тематике с той, что искали вы. Удобно? Конечно, удобно. Иногда хочется почитать что-то похожее на то, что уже прочел, но не всегда понимаешь, как это найти. А тут все как на ладони.

Но этим «ОЗОН» и другие подобные ресурсы решают также и собственные проблемы: они увеличивают свои продажи. Не будь этого сервиса, вы, скорее всего, заказали бы то, что искали, и покинули сайт. А так есть шанс, что вы уйдете не с одной книгой, а хотя бы с тремя.

Как вы можете применить у себя эту стратегию, если у вас не интернет-магазин? Да очень просто. Вы изучаете историю покупок данного конкретного клиента, включаете голову и делаете вывод: раз Иван Никифорович из фирмы «Все для дачи» закупал у вас на протяжении года тазы эмалированные 12 раз, грабли 9 раз, мешки с удобрениями 7 раз, рукавицы ежовые садовые 11 раз, то почему бы

не предложить ему при очередной закупке навоза лопату совковую со скидкой, а также в качестве бонуса вилы новомодные, только что полученные от заграничного поставщика, – писк сезона.

Разумеется, для этого не нужно ждать, когда Иван Никифорович в следующий раз явится за своими граблями, а можно известить его по электронной почте, телефону и даже по факсу, на худой конец, что у вас есть новые поступления и именно ему как постоянному клиенту вы спешите сообщить о новых товарах, которые, вероятно, будут ему интересны и которые вы готовы предложить ему на очень хороших условиях.

Возникает вопрос: а как получить историю покупок каждого клиента?

И тут мы плавно подходим к теме CRM. Пришло время поговорить об этой важной составляющей работы с клиентской базой в компании.

CRM

Что это такое? Определимся с терминами: CRM – это аббревиатура от английского Customer Relationship Management, дословно: управление отношениями с клиентами. В широком смысле слова CRM – это корпоративная стратегия, нацеленная на системную полномасштабную работу с клиентами компании в целях построения долгосрочных взаимовыгодных отношений с имеющимися клиентами и завоевания новых клиентов.

Иными словами, управление взаимоотношениями с клиентами – это управленческая модель, делающая ставку на клиентоориентированность; идеология компании, которая говорит о том, что основным приоритетом компании является ориентация на нужды и потребности клиентов и стремление к их удовлетворению.

Клиентоориентированность – это инструмент приобретения новых клиентов и превращения их в клиентов лояльных.

Но стратегия CRM – это не только ориентация на клиентские потребности. Это в первую очередь инструмент продаж.

Как это работает? Ключевым звеном системы CRM в компании является база данных, в которой содержится вся информация, необходимая для работы с клиентами.

Вводится некое программное решение (софт) с большим набором модулей и функций, с помощью которого аккумулируется, архивируется и систематизируется вся история взаимоотношений с каждым клиентом компании, все данные о нем, история его покупок, оплат и т. д. Вся эта информация анализируется, и на основании подобных анализов вырабатывается стратегия работы, направленная на повышение объема продаж, оптимизацию маркетинга и повышение качества обслуживания клиентов.

Это касается и повышения качества обслуживания имеющихся клиентов, и разработки наиболее актуальных предложений для будущих покупателей на основе знаний о потребностях клиентов,

которые дает эта самая программа с нашей информацией.

База данных содержит следующие модули:

- все данные о продукте, в частности наличие в данный момент тех или иных позиций на складе компании, а также возможные сроки поставки любой позиции и, соответственно, цена;

- непосредственно клиентская база – перечень всех клиентов с контактными данными, адресами, телефонами и перечнем ответственных лиц, а также дополнительная информация о деятельности компании. Причем сюда включены клиенты как действующие, так и потенциальные;

- модуль управления контактами: информация о каждом клиенте, какой менеджер закреплен за этим клиентом, вся текущая история взаимоотношений, каждый звонок от клиента и клиенту и его результат;

- инструменты для проведения телемаркетинга, директ-мейла и т. д.;

- инструменты для генерации отчетов, производства любой выборки по любым параметрам;

- инструменты для автоматической подготовки коммерческих предложений;

- инструменты для проведения анализа и сегментации целевой аудитории;

- инструменты для создания списков потенциальных клиентов и распределения их между менеджерами;

- инструменты для создания запросов и передачи информации между подразделениями.

Возможны и другие модули. Конкретный программный продукт для вашей компании может содержать не все элементы, а только часть, в зависимости от ваших потребностей. Дополнительные модули могут быть дописаны или приобретены потом по мере

возникновения надобности в них. Это позволяет приобрести стартовый пакет по приемлемой цене.

Даже просто приобретение и внедрение такой информационной системы уже продвинет вашу компанию существенно вперед и увеличит ее доходы. Но конечно, останавливаться только на внедрении софта неправильно. Должна быть выстроена корпоративная стратегия, ориентированная на клиентов, и эта стратегия должна охватывать все подразделения компании.

Основные составляющие системы CRM в компании таковы:

- организационная структура, ориентированная на клиента;
- регламенты работы с клиентами;
- программное обеспечение для осуществления работы с клиентами и хранения информации о них.

Организационная структура должна быть выстроена исходя из приоритета клиентских интересов. Если клиенты крупные и заказывают много и часто – выделяйте им персональных менеджеров. Пусть клиент знает, что может позвонить в любое время дня и ночи менеджеру Марине – и она в лепешку расшибется, но урегулирует любой вопрос, который может возникнуть у клиента в процессе работы с вашей компанией.

Если клиентам нужны финансовые документы в большом количестве – например, очень много мелких покупок и на каждую закрывающие документы и т. д., – наращивайте штат бухгалтерии, прикрепляйте бухгалтеров к определенным группам клиентов и не жалейте денег на наем новых – это окупится.

Выстраивайте систему логистики, чтобы быть максимально удобным поставщиком.

Думайте, как еще перенастроить работу для выгоды ваших клиентов.

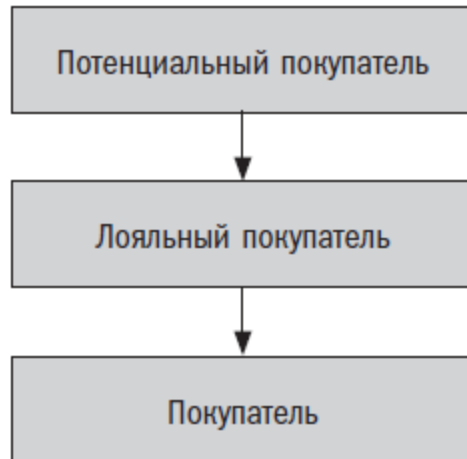
Регламенты по работе с клиентами в компании должны быть очень четко прописаны для каждого подразделения: отдела продаж,

службы маркетинга, отдела логистики, производственного отдела, финансовой службы. Так или иначе все они соприкасаются с клиентами и должны соблюдать четкие правила, определенные в одном мозговом центре. От того, насколько качественно осуществляются сервис и контакты с представителями клиента, зависит, насколько удовлетворенным останется клиент после взаимодействия с компанией и захочет ли он возвращаться за новыми покупками. Ведь ни для кого не секрет, что как бы качественно ни была совершена продажа, какой бы замечательный ни был товар, но если грузчик, доставлявший его покупателю, ему нагрубил, а бухгалтер в ответ на просьбы переделать счет-фактуру накричал или выдал гневную отповедь на тему, кто кому чем обязан, то, возможно, вы больше не будете обращаться в эту компанию.

Что касается базы данных, должно быть единое место, где аккумулируется вся информация о взаимоотношениях с тем или иным клиентом, вся история и т. д. Любой контакт, любое действие клиента или компании по отношению к клиенту должно заноситься в эту базу данных. Должен вестись сбор информации о клиенте, о его оборотах, специфике и т. д. Эта информация должна быть доступна любому сотруднику, который так или иначе связан с взаимодействием с этим клиентом, и он должен иметь к ней доступ в любой момент. Все решения принимаются на основе этой информации. А сами решения, в свою очередь, тоже заносятся в эту базу данных.

Кроме того, все сотрудники ключевых подразделений, так или иначе взаимодействующие с клиентами, должны быть проинформированы о клиентской политике компании, понимать, кто является целевым клиентом компании, какие именно клиенты есть у компании и кто из них относится к разряду VIP-клиентов и т. д.

Главная задача стратегии клиентоориентированности – формирование такой цепочки:



Привлекая клиента, вы должны понимать, что ценна не только и не столько данная продажа, сколько вся будущая история взаимоотношений. Есть такое понятие: пожизненная ценность клиента. Если средняя стоимость покупки в вашей компании 10 000 долларов, а товар ваш нужен этому клиенту хотя бы раз в квартал и вы сумеете удержать его в компании хотя бы три года, то вы в процессе первой сделки боретесь не за 10 000, а за 40 000 в год или за 120 000 долларов за весь предполагаемый цикл работы с этим клиентом. Не считая всех возможностей увеличения этой суммы за счет предложения клиенту покупки дополнительных продуктов. Поэтому на первую сделку надо потратить побольше сил, возможно, дать хорошие условия, с тем чтобы потом получить весь пирог.

Правила работы с клиентами должны описывать все нюансы работы, которые играют принципиальную роль в выстраивании взаимоотношений с клиентами: скорость отклика на обращение клиента, сценарий разговора и степень приоритета реагирования на те или иные моменты.

С прописывания этих правил и начинается выстраивание клиентоориентированного бизнеса. Далее – должностные инструкции и автоматизация процессов.

Информация о каждом существующем или потенциальном клиенте – важный актив, особенно на узком рынке с не очень

большим количеством потенциальных клиентов.

Стратегия CRM являет собой пример постиндустриального подхода: миром правит не товар, а информация. Продает не тот, у кого лучше продукт: в современном мире качество основных продуктов выравнивается. Продает тот, кто владеет бóльшим объемом информации. В узкой нише конкурируют не продукты, а именно стратегии, подходы и информация.

Инструменты и этапы работы с клиентом

Этап	Привлечение	Закрепление	Удержание
Инструмент	Маркетинг	Продажи	CRM
Функции	Осведомление о товаре, услуге, компании, бренде. Убеждение	Совершение сделки	Формирование и укрепление клиентской лояльности

Зачем это нужно?

1. Это позволяет накапливать всю информацию о существующем клиенте, его предпочтениях, возможностях и нюансах работы с ним, что дает возможность готовить для него специальные предложения по дополнительным продажам или продажам дополнительной продукции.

2. Это позволяет улучшать качество обслуживания клиентов, ориентируясь на знания о клиентских предпочтениях.

3. Это позволяет разрабатывать более интересные предложения для потенциальных клиентов, основываясь на информации о клиентах имеющихся и анализе этой информации. Например, вы проводите сегментирование имеющихся клиентов по отраслевому принципу с помощью имеющейся программы и выясняете, что из 100 % ваших клиентов 60 % покупателей – металлургические компании, еще 25 % – машиностроители, а остальные занимают более мелкую долю. Из этого следует вывод: наиболее оптимальным вариантом развития продаж для вас будет сделать упор на

металлургическую отрасль, постаравшись максимально оповестить металлургов о наличии на рынке вашей компании и вашей услуги.

4. Это позволяет существенно экономить время продавцов. Например, звонит в компанию клиент и хочет купить электровеник с турбонаддувом зеленого цвета. Каковы действия менеджера в обычной компании? Он говорит клиенту: «Минуточку», – в телефоне начинает играть музыка, а менеджер в это время звонит на склад и спрашивает, есть ли у нас сейчас электровеники зеленые с турбонаддувом. Получает информацию, что зеленые есть, но без турбонаддува, а с турбонаддувом есть только коричневые. А зеленые с турбонаддувом будут только в конце месяца. Менеджер возвращается к клиенту и сообщает ему эту информацию. Клиент говорит: никаких компромиссов, только зеленые и с турбонаддувом, оформляет заказ с поставкой в конце месяца. После этого менеджер опять звонит на склад и оформляет заявку на электровеники зеленые с турбонаддувом. И молится, чтобы менеджер склада записал все правильно, потому что может ведь перепутать и вместо «зеленые» записать «синие». А вместо «турбонаддува» – «вертикальный взлет». Вся эта процедура занимает значительное время, потому что и упустить ничего нельзя важного, и люди везде живые: что-то переспросили, что-то попросили объяснить и т. д. Сколько звонков от других клиентов, готовых прямо сегодня взять и коричневые, и без турбонаддува, за это время пропустил менеджер? Сколько своих исходящих звонков он мог бы сделать? Если бы он работал с системой CRM, то все было бы гораздо быстрее. Получив запрос, менеджер сразу же открыл бы базу, посмотрел наличие продукта и оформил заявку, которая моментально поступила бы на склад. После этого он тут же продолжил бы делать свои звонки или обрабатывать следующий входящий и уже не переживал бы по поводу того, что сотрудник склада что-то неправильно записал.

5. Это позволяет избегать ситуации, когда в одну и ту же компанию звонят одновременно пять менеджеров из вашего отдела продаж. Это бесит клиента и мешает продажам. Это станет

невозможно, потому что база будет четко распределена между продавцами и пересечения будут исключены.

6. Это помогает избежать того, что вместе с сотрудником отдела продаж увольняются и вся его клиентская база, и наработки нескольких лет, потому что вел он их в своей тетрадке, которую никому не показывал, считая, что база – его собственность.

7. Это предотвращает ситуации, когда в компанию звонит клиент, который давно уже склонялся к тому, чтобы купить крупную партию электровеников с турбонаддувом, и теперь вроде бы решился, но ему хотелось бы получить последнюю консультацию (а если точнее, то чтобы его еще раз поуговаривали), а менеджер Вася, который ведет этого клиента, сегодня отравился (а если точнее, то вчера выпил лишнего) и не вышел на работу, а вся информация о клиенте у него в тетрадке. А тетрадка в портфеле, портфель в яйце, яйцо в дупле и т. д. Если же у вас есть база, в которой все отражено, то начальник отдела продаж открывает базу, смотрит все нюансы работы с клиентом ровно за две минуты и квалифицированно завершает сделку, потому что клиент, узнав, что менеджера Васи нет и придется новому человеку рассказывать свои переживания с нуля, просто бросит трубку и позвонит конкурентам. Потому что если есть покупательское настроение, то надо ковать железо, пока горячо.

8. Это облегчает распределение входящих звонков от клиентов: сразу открываем базу и видим, кто с клиентом работает или должен работать. Если при проверке оказывается, что клиент новый, то согласно действующей в отделе инструкции передаем его либо свободному в данный момент менеджеру, либо начальнику отдела и т. д.

9. Это позволяет минимизировать человеческий фактор в ряде аспектов обслуживания клиентов, сделать информацию о них открытой и доступной всем сотрудникам компании, вовлеченным так или иначе в контакты с данным клиентом.

10. Это позволяет наладить четкий контроль за работой менеджеров по продажам: ежедневное принятие отчетов

менеджеров о работе, проделанной за день, существенно упрощается. Если раньше начальник отдела продаж каждый вечер слушал унылое бляение своих продавцов о том, что все на мази и вот-вот Иван Петрович купит большую партию и Сидор Никанорыч получил кредит и сейчас закупит у нас весь склад, – и каждый раз Иван Петрович с Сидором Никанорычем переносились на следующий месяц, то теперь не нужно даже присутствие менеджера на отчете. Открываем базу и смотрим: сколько сегодня было сделано звонков, с кем именно разговаривал менеджер Вася, каков результат звонка и когда Вася должен перезвонить этому клиенту в следующий раз. Кроме того, можно посмотреть, что было месяц назад, что сейчас и т. д. Сколько звонков в день Вася делал в прошлом месяце и сколько в этом. А кому из клиентов Вася вообще давно не звонил, и, стало быть, надо дать ему по шапке, а клиентов этих отобрать и отдать Маше, так как она старательная и никого не забывает. Можно отследить любой этап любой сделки и понять, где менеджеру, возможно, нужна помощь руководителя и т. д.

Или другой пример: у менеджера есть три клиента, которые платят давно и помногу. Он доит их годами и не чешется в поиске новых покупателей, а просто ведет расслабленную жизнь. Результат его работы оценивается по приходу, стало быть, он всегда молодец, а непрозрачность работы не позволяет оптимизировать труд этого менеджера и заставить его взять в разработку новых клиентов и увеличить результат. А тут есть неплохой источник увеличения объема продаж для компании.

11. Программа позволяет взять любого клиента и посмотреть, когда с ним последний раз контактировали и как часто с ним контактируют, и сделать вывод, что, возможно, данный клиент не платит потому, что его недостаточно активно окучивают, и здесь как раз кроется возможность увеличить продажи.

Такой контроль очень важен. Менеджеры по продажам часто не доводят до сделки потенциально готовых клиентов, с которыми надо повозиться, потому что всегда есть возможность выбрать менее

проблемные сделки. Всегда можно оправдаться нехваткой времени, но это в итоге приводит к потерям для компании.

12. Это позволяет фиксировать все заявки клиентов, что поможет потом разруливать спорные ситуации, если клиент заявит, что заказывал совсем другое.

13. Это позволяет передавать информацию между подразделениями и отслеживать статус запроса или заявки на поставку в текущем режиме. Не договариваться на словах, не клеить бумажки и, соответственно, потом не искать виноватых. Прохождение любого заказа запротоколировано, и всегда можно определить, в какой точке произошел сбой. А главное – можно предотвратить сбой, так как облегчен процесс контроля. Если вы ответственный менеджер, то вы всегда ищите возможность убедиться, что вашего клиента нормально обслуживают и что поставка состоится в срок. База позволяет это делать своевременно, а не тогда, когда вам уже позвонил разъяренный клиент и визжит в трубку, что в гробу он видел вашу компанию с ее системой доставки.

14. Это позволяет фиксировать все запросы клиентов, что потом поможет скорректировать ассортимент. Если клиенты регулярно заказывают электровеники с турбонаддувом и все как один хотят зеленого цвета (ну мода у них такая, что можно тут поделаться?), а вы понимаете, что у вашего поставщика только коричневые, значит, самое время вам озаботиться поиском поставщика зеленых, чтобы удовлетворить запросы ваших клиентов.

15. Это позволяет проводить ABC-анализ, что дает возможность сегментировать клиентов, выделять наиболее выгодных и усиливать работу с ними, а также уменьшать затраты на невыгодных клиентов.

16. Это позволяет быстро найти телефон компании по ее названию или фамилию директора компании по любым фрагментарным данным о фирме.

17. Это позволяет развивать отношения с существующими клиентами с целью осуществления множественных повторных

продаж.

Да и многим клиентам приятно понимать, что к ним относятся не как к случайным людям, а фиксируют информацию и помнят об их пристрастиях.

Разве не приятно, приходя в свой любимый ресторан, слышать от официанта: «Вам как обычно: водка-мартини, смешать, но не взбалтывать?»

Это тоже CRM.

Когда я звоню в компанию такси, чьими услугами постоянно пользуюсь, они не только заранее знают адреса, куда я обычно езжу или куда мне надо подавать машину. Они узнают меня с помощью определителя номера и сразу здороваются по имени, не спрашивая, кто я, и не дожидаясь, пока представлюсь, – это приятные мелочи для клиентов, которые приносят в компанию большие деньги. А если компания не потрудилась после десятой моей покупки меня запомнить или попытаться как-то дать понять, что тут ценят мои деньги и благодарны, что я так часто обращаюсь, то и я не буду ценить эту компанию. Я пойду туда, где моим деньгам рады.

В условиях кризиса или спада на рынке очень важным становится не количество потенциальных клиентов – оно как раз начинает резко сокращаться, – но именно качество отношений с клиентами. Из 1000 клиентов компании в кризис 300 разорились, 250 временно прекратили покупки, 100 переехали в другой регион, 120 предпочли более низкие цены конкурентов. Осталось 230 клиентов. И вот с ними и надо работать. И от того, насколько качественно выстроены отношения, насколько вы вкладывались в лояльность, и будет зависеть, как вы проживете кризис: сколько клиентов останется и можно ли будет, обладая правильной информацией, побудить этих клиентов увеличить объем закупок, чтобы компенсировать потери.

Если у вас остались какие-то сомнения в том, зачем уделять клиентам столько внимания, приведу еще три тезиса, весьма известных.

– Затраты на привлечение нового клиента обходятся в зависимости от отрасли в 5–10 раз дороже, чем на удержание существующего клиента.

– Сокращение оттока клиентов на 5 % может принести компании от 25 до 50 % дополнительной прибыли.

– Количество постоянных клиентов – показатель капитализации компании и привлекательности для инвесторов.

Потери клиентов

Мы уже обсудили, что клиентов надо превращать из потенциальных в лояльных – и в этом залог успеха. Но к сожалению, есть еще такое понятие, как отток клиентов. Есть недовольные клиенты, которые покидают компанию и находят себе других поставщиков.

Для того чтобы не терять клиентов, вы должны обладать полной информацией о том, что им нужно, и о том, насколько они удовлетворены тем, что имеют.

Что же такое удовлетворенность клиентов? Давайте обратимся к таблице.

Факторы, влияющие на удовлетворенность клиентов

Качество продукта (услуги)	Качество обслуживания	Качество предложения
Качественные характеристики продукта (надежность, долгий срок службы, функциональность и т. д.)	Скорость осуществления покупки (оформления заказа)	Цена
Функциональные характеристики	Скорость получения товара/услуги (своевременность доставки и т. д.)	Широта ассортимента
Упаковка	Качество доставки и установки	Скидки, бонусы и подарки
	Общение с продавцом (компетентность продавца, внешний вид, доброжелательность, желание помочь и т. д.)	Условия оплаты (кредиты, рассрочки, оплата по карте и т. д.)
	Решение конфликтных ситуаций (оперативность, доброжелательность и т. д.)	Репутация продавца (товара, торговой марки)
		Гарантия
		Возможность возврата (обмена)

Что касается левой колонки, то тут в общем-то все очевидно. Товар должен быть качественным, надежным, работать долго, ломаться редко и т. д. Ну и упаковка должна быть красивой, броской. Яркой. Приятной на ощупь. Ведь сколько удовольствия мы получаем, раскрывая коробку с новым ноутбуком или фотоаппаратом многих известных марок – это отдельный процесс, который сейчас стало модно записывать на видео и выкладывать в Сеть, целый жанр такой даже появился.

В общем, на этом с качеством продукта все, наверное. Можно только еще добавить такой пункт, как понятная инструкция.

И переходим к ключевому для нас разделу – качеству обслуживания. Если на качество товара вы можете повлиять не

всегда (например, если продаете чужой товар), то качество обслуживания – целиком и полностью ваша головная боль.

Просто пробегитесь по всем этим пунктам и сами себе ответьте на вопрос: а как у меня в компании с этим обстоят дела? Можно ли быстро оформить заказ в нашей компании? Так, чтобы менеджер по продажам не спал на ходу, не принимал параллельно звонки от других клиентов? Меня бесит, например, когда приходишь в турфирму, обсуждаешь покупку недешевого тура, а менеджер постоянно хватается трубку и по пять минут отвечает на входящие звонки; ты в это время сидишь и рассматриваешь стены, потолок, пол и безумно жалеешь потраченное впустую время. При этом ты уже реальный клиент и сидишь с деньгами в руках, а звонят клиенты не то чтобы потенциальные, а, может быть, вообще никакие не клиенты вовсе, а так – любопытные бездельники. Но ты вынужден ждать, пока продавец ведет с ними беседу.

Доброжелательность продавца и его искренняя заинтересованность в том, чтобы помочь клиенту купить то, что он действительно ищет, а не впарить ему то, что велело начальство впаривать всем, – это очень важный показатель. На этом этапе теряется очень много клиентов, как потенциальных, так и тех, кто один раз купил, потому что уж очень было надо, но второй раз в компанию не придет. И контролировать этот момент сложнее всего. В присутствии руководителя продавцы будут вести себя идеально, будут делать все четко, а стоит начальству покинуть помещение продаж – и мыши в пляс.

Есть вариант – повесить в помещении камеру и сигнал от нее вывести на компьютер начальника, чтобы он мог в любой момент включить, настроить и посмотреть, как протекает общение с покупателями. Сам факт того, что в любой момент продавца может слышать руководитель, очень сильно дисциплинирует и заставляет держаться в рамках.

Ну и, конечно, есть старый добрый проверенный способ – «тайный покупатель». Грамотные специалисты, оказывающие

подобные услуги, берут приличные деньги. Если бюджет не позволяет, можно ограничиться помощью знакомых и друзей. Она не будет столь квалифицированной и всеобъемлющей, но определенный срез сделать позволит. И опять же сам факт того, что любой покупатель может оказаться «засланным казачком», уже заставит продавцов изменить свое поведение и соблюдать требования.

Скорость доставки тоже играет большую роль в вопросе формирования лояльности. Если вы въехали в новую квартиру, заказали кухню в компании «Супер-?пупер-?мебель» и вам пообещали доставить и установить не позднее 25 декабря, а вы понимаете, что Новый год хотите встретить уже в новой квартире, то для вас просто жизненно важно, чтобы продавец выполнил свое обещание. Потому что если кухня приедет после 31 декабря, то в реальности установят вам ее (с учетом специфики празднования новогодних праздников в России) не ранее 11 января. Это значит, что вы не только в Новый год не сможете отведать салата оливье собственного приготовления, но и все праздники проживете без кухни. И зная, насколько пунктуальны обычно в выполнении подобных обещаний российские компании, вы начинаете сильно нервничать. И нервничаете вплоть до утра 25 декабря, когда в вашей квартире раздастся трель дверного звонка и бодрые люди в спецодежде начинают заносить детали кухонного гарнитура и деловито его распаковывать, вооружившись отвертками. И тут вы понимаете, что можно выдохнуть, и степень вашей клиентской благодарности к компании, которая в такой ответственный момент не подвела, – выше всяких пределов. И вы уже не уйдете от этой компании. Вы расскажете друзьям и знакомым, как сидели на иголках до последнего, но ребята молодцы – не подвели.

И «ребята-молодцы» срубят еще несколько заказов от ваших друзей, да и вы к ним вернетесь через годик, когда задумаете обновить кухню маме, теще или любовнице в загородном доме.

Ну и, конечно, очень важно понимать, что если один шкаф из гарнитура приехал не того цвета или без дверцы, то по первому же звонку вам его заменят, повесят новый и подарят еще набор салфеток, чтобы загладить это досадное недоразумение.

И вот теперь вы лояльный клиент, готовый нести свои деньги в «Супер-пупер-мебель» много лет, что этой фирме и требовалось.

А что делается в вашей компании, чтобы я нес вам деньги много лет?

Как измерять уровень удовлетворенности клиентов?

Есть несколько инструментов.



В работе с клиентами возможны три ситуации:

Минус	Ноль	Плюс
<ul style="list-style-type: none"> • клиент получает меньше, чем ожидает 	<ul style="list-style-type: none"> • клиент получает ровно столько, сколько ожидает 	<ul style="list-style-type: none"> • клиент получает больше, чем ожидает

С первой ситуацией все понятно. Менеджер по продажам наобещал с три короба, в том числе и то, что вообще нереально выполнить, но решил свою задачу: продал. Теперь очередь компании расхлебывать. Хотя возможна и другая ситуация: никто клиента в заблуждение не вводил, но бизнес-процессы в компании организованы так, что правая рука не знает, что творит левая. Заказов принимается в два раза больше, чем реально возможно произвести товара, и начинаются сбои в поставках, переносы отгрузки и т. д., и т. п. И тут мы клиента теряем, если, конечно, грамотно ситуацию не разрулить, клиента не умаслить бонусами и подарками за сорванный график поставки.

Ситуация вторая – за что заплатил, то и получил. Действительно ноль. Так и должно быть: и своевременное выполнение заказа, и хорошее обслуживание – это норма. Клиент заплатил деньги и вправе рассчитывать на то, что будет качественно обслужен и получит товар в кондиционном состоянии и вовремя.

И если так и случилось, то гордиться тут нечем и оснований полагать, что клиент должен быть за это безумно благодарен и станет лояльным, нет. Формально говоря, на практике это действительно подвиг, и найти сегодня компанию, которая так работает, очень непросто, и, конечно же, это может стать конкурентным преимуществом. Увы.

Лояльность клиента – это тоже как бы превышение наших ожиданий. Это не является условием контракта. Это выход из нулевой зоны. Клиент не обязан быть лояльным. Становясь таковым, он превосходит наши ожидания. Так и мы должны превзойти его ожидания.

Действительно задеть в хорошем смысле и приятно удивить клиента – вот суперзадача. Дать ему больше, чем обещали. Больше, чем он ожидает. Это действительно запомнится и приведет к вам этого клиента снова. И если это будет практикой вашей работы, то проблем с клиентами у вас не будет, а рост продаж вам обеспечен до конца ваших дней.

Думайте, как будете удивлять клиента. Проводите конкурсы среди персонала. Нанимайте консультантов или подсмотрите у кого-то положительный опыт. Но сделайте это обязательно.

Нужно, чтобы клиент вернулся, чтобы он ощутил любовь и заботу и захотел получить ее вновь. Если вы отель, то положите на прикроватную тумбочку фирменную шоколадку с логотипом отеля, поставьте в вазу букет цветов, а в день отъезда подарите клиенту бутылку вина.

Сделайте бесплатный вайфай не только в холле, но и в номере. Облегчите клиенту максимально процесс заселения: вместо того чтобы заставлять человека после поезда или самолета стоя заполнять на стойке длинную анкету, усадите его в кресла в холле, налейте бокал шампанского (или сока, если у вас недорогой отель), возьмите его паспорт и сами заполните все формальные бланки. И клиент ваш.

Один из отелей в Турции, в котором я останавливался всего один раз шесть лет назад, до сих пор присылает мне открытки на день рождения и зовет снова приехать. И ведь может так получиться, что, наткнувшись в очередной раз на их открытку, я решу: а почему бы и нет?

Следующий шаг – подарки при покупке. Очень часто компании дарят подарки, ненужные или не привязанные к продукту, что является пустой тратой средств. При покупке телевизора в подарок фирменная кепка. Это не только не прибавляет лояльности, но часто и просто злит клиентов. Подарком надо решать какую-нибудь мелкую проблему клиента, тогда он это оценит и запомнит. Например, все ноутбуки продаются без мышек. Подарите клиенту

мышку, если он купил у вас ноутбук, особенно если этот ноутбук стоит тысяч пятьдесят. Мышка-то обойдется вам не дороже тысячи рублей. Конечно, клиент, покупающий ноут за полтинник, может позволить себе пяток таких мышек, но ведь дорог не подарок – дорого внимание. Покупатель оценит то, что вы хотите облегчить ему жизнь, и будет благодарен. Подарите диск с новым фильмом при покупке домашнего кинотеатра. Подарите книжку рецептов при покупке плиты или микроволновки.

Старайтесь мыслить нешаблонно, выйдите за границы привычных вещей – и вы увидите, что интересные решения сами найдут вас.

Что делать с недовольным клиентом? Как решать проблему и выходить из кризиса в отношениях?

Начнем с того, что в человеческих отношениях, будь то дружба, любовь или отношения с клиентами, кризисы неизбежны. Ни один клиент не будет всегда доволен всем, что вы делаете для него. Периодически в отношениях с любым клиентом будут возникать конфликты.

Как же реагировать в таких случаях, чтобы уладить их?

Предлагаю рассмотреть несколько способов решения данной проблемы.

1. Реакция должна быть немедленной. Если клиент недоволен, войдите с ним в контакт незамедлительно! Вместо «Дайте-ка посмотрю в ежедневник... У меня есть для вас полчаса на следующей неделе в четверг...» ответ должен быть: «Да, то, что вы говорите, очень важно. Я незамедлительно оставлю все дела и выезжаю к вам, чтобы все обсудить и найти решение». Только так и никак иначе. Не то будет поздно. Клиенту очень важно понять, что его мнение вам небезразлично и его проблемы у вас в приоритете.

2. Выслушивайте клиента и не пытайтесь защищаться. Клиент расстроен, и ему нужно, чтобы вы внимательно слушали и понимали, о чем речь, без всяких комментариев и попыток оспорить то, что он говорит. Любая попытка защититься будет воспринята им как демонстрация с вашей стороны недостаточной значимости того, что говорит клиент, и недостаточного понимания вами важности его проблемы. В клиенте клокочат эмоции – выслушайте и поблагодарите клиента за то, что он вам все это высказал. Применяйте технику активного слушания. Повторяйте отдельные фразы клиента: «Я понимаю, насколько неприятно за свои деньги

получить такие вот проблемы»; «Это, безусловно, должно было вывести вас из себя» и т. д.

3. *Извинитесь.* После того как клиент выплеснул на вас все, что хотел, и обвинения иссякли, принесите искренние извинения. Это будет началом конструктивного диалога и очень хорошо повлияет на состояние клиента. Да и повинную голову меч не сечет.

4. *Выработайте совместное решение проблемы.* Не форсируйте этот момент. Нет ничего хуже, чем прервать клиента в середине полного эмоций рассказа фразой типа «Мы сейчас же поменяем вашего персонального менеджера» и т. д. Обстоятельно обсудите с клиентом все, что его волнует, постарайтесь учесть все аспекты и обстоятельства и придите совместно к оптимальному решению. Разумеется, проект решения заранее должен быть у вас в рукаве.

5. *Предложите компенсацию.* Потерянные нервы и время клиента стоят денег. Конечно, речь не идет о прямом предложении денег, но вы знаете ваш бизнес лучше, чем я, – думаю, вы сможете найти способ, чем дополнительно порадовать клиента, чтобы градус проблемы резко снизился.

6. *Предупреждайте кризисы.* Создайте максимально доверительную атмосферу в ваших отношениях с клиентом. Сделайте общение постоянным и открытым. Пусть клиент расскажет вам о проблеме тогда, когда она еще только начала зарождаться, не источила его изнутри червем и не выросла как снежный ком, готовясь упасть вам на голову. Часто негативные эмоции копятся внутри и обида нарастает на ровном месте. Постарайтесь вытащить эти обиды на свет божий и вместе на них посмотреть. Иногда при таком рассмотрении клиент сам поймет, что дело пустяковое и обида надуманная. Тогда и кризисов не будет.

7. *Помните о том, что любой кризис в отношениях с клиентом – это не столько угроза, сколько возможность.* Возможность узнать клиента получше, понять, что для него важно. А главное – продемонстрировать вашу готовность и умение решать проблемы. Это очень сильно влияет на клиентскую лояльность. Ибо ценен не

тот партнер, который не ошибся, а тот, кто грамотно разрулил сложную ситуацию. Клиент поймет, что и в будущем любые проблемные моменты (а все понимают, что они могут быть у любого поставщика) будут решены грамотно и быстро. И такой клиент от вас не уйдет. Потому что, каким бы заманчивым ни было предложение вашего конкурента, с вами клиент уже прошел трудную ситуацию и знает, как вы себя в них ведете. А конкурент в этом плане еще темная лошадка. А клиенты любят стабильность и возможность прогнозировать будущее. Вы им такую возможность уже дали.

Вот такой простой набор средств обеспечит вам решение сложных вопросов с недовольными клиентами. Конечно, все аспекты работы с клиентами рассмотреть в рамках данной главы нереально. Мы снова пробежались по важным пунктам, и я предложил свои соображения. Что делать дальше – решать вам. Но именно в отношениях с клиентами – самые эффективные рычаги увеличения и удержания продаж. Держите этот вопрос на контроле и постоянно думайте: а что я могу улучшить? А лучше спросите это у своих клиентов: скажите, что мне сделать, чтобы вы покупали больше? Уверяю вас: они готовы это обсуждать.

Заключение

На этом мне хотелось бы завершить наш разговор об инструментах увеличения объема продаж. Конечно, в рамках одной книги осветить все вопросы невозможно. Кроме того, жизнь не стоит на месте, ситуация на рынке меняется активно, давая нам новый опыт и новые знания. Копилка приемов повышения продаж пополняется каждый день. Именно поэтому я уже начал работу над следующей книгой на ту же тему – «Как увеличить объем продаж – 2», которая будет не новой редакцией старой книги, а именно продолжением – набором новых методик и рекомендаций.

Отдельные главы этой книги я буду публиковать в бесплатной электронной рассылке «Управление отделом продаж», которую я веду. Подписаться на рассылку можно на сайте www.sellings.ru. Там же я объявлю, когда можно будет приобрести второй выпуск книги.

Если же вам необходима актуальная информация, опыт профессионалов и практические методики для работы отдела продаж, я призываю вас подписаться на журнал «Управление сбытом» и ежемесячно получать сто страниц отборной профессиональной информации по вопросам продаж и управления ими. Сделать это также можно на сайте www.sellings.ru.

Надеюсь, прочитанная книга натолкнула вас на интересные мысли и дала ответы на многие вопросы.

Желаю вам успешных продаж!

Тимур Асланов

Об авторе

Тимур Асланов – главный редактор издательского дома «Имидж-Медиа». Более 17 лет руководит продажами в компаниях различных сфер деятельности и более шести лет является главным редактором ведущего журнала о продажах «Управление сбытом».

Обучает продажам, консультирует по вопросам управления и организации продаж в компании.

Мы в Facebook!

Присоединяйтесь к нам в Facebook! Все самое интересное из первых рук: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Тимур Асланов

Арифметика продаж

Руководство
по управлению
продавцами

