

Владимир КОТОВ
Маргарита КОТОВА

АЛЬТЕРНАТИВНАЯ СИСТЕМА ПРОДАЖ



**ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ
ОПЫТ РАБОТЫ, а также
ПРОГРЕССИВНЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ ПРОДАЖ,
ВСЕГДА можно
адаптировать под любую
специфику деятельности
компании.**



**Котова
Маргарита**
— кандидат
экономических
наук,
независимый
бизнес-
консультант
по различным
аспектам
экономической
деятельности,
психологии и
построению
межличностных
коммуникаций в
бизнесе.

Владимир Котов
Маргарита Котова

АЛЬТЕРНАТИВНАЯ СИСТЕМА ПРОДАЖ



Саратов



2014

ББК-65.42
К73

Котов В.Ю. Котова М.В.

К73 Альтернативная система продаж. – Саратов:
Издательство «АСП», 2014. – 264 с.

ISBN 978-5-4345-0140-8

Всё, что вкладывается коммерческими компаниями в подбор, постановку и воспитание кадров, в большинстве случаев «уходит в песок». Не оказывают определённого влияния и многие, ранее проведённые тренинги и консалтинги. Система продаж, выстроенная по якобы профессиональным технологиям, периодически даёт сбой и не предоставляет желаемого результата в вопросах усиления продаж.

Откровения клиентов заставляют задуматься, почему, именно при выборе поставщиков, они не всегда руководствуются здравым смыслом и готовы заключить договор практически с любой коммерческой компанией, но только при условии соблюдения **ОСОБО ЗНАЧИМЫХ** для них требований.

Ответы на данные вопросы и на многие другие Вы найдёте на страницах настоящей книги. «КАЖДЫЙ КЛИЕНТ – НАШ КЛИЕНТ»! Эта позиция подкреплена авторскими технологиями.

Удачи Вам и успехов в бизнесе!

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельцев авторских прав. По всем вопросам обращаться по электронной почте: Linesales@yandex.ru

ISBN 978-5-4345-0140-8
(ISSN 0869-1517)

© Котов Владимир Юрьевич, 2014
© Котова Маргарита Владимировна, 2014
© «Ассоциация саратовских писателей», 2014



Котов Владимир – независимый бизнес-консультант в сфере построения эффективных систем продаж, менеджмента и маркетинга. Имеет шестнадцатилетний опыт работы в коммерческих структурах, специализируется по развитию компаний в различных сферах бизнеса.

Котова Маргарита – кандидат экономических наук, независимый бизнес-консультант по различным аспектам экономической деятельности, психологии и построению межличностных коммуникаций в бизнесе.

Всякий раз, когда просматриваешь рекламу о трудоустройстве, представляется одна и та же картина – нескончаемый поток объявлений: «Требуется менеджеры по продажам», и становится ясно, как далеки еще от совершенства методики обучения продавцов.

Продавцы – это не волшебники, а в большинстве своем обычные люди со своими проблемами, характером, знаниями и профессиональными навыками. Именно поэтому, чтобы не оказаться ЗАЛОЖНИКАМИ их работы (или отсутствия таковой), необходимо на должность менеджеров по продажам подбирать людей наиболее творческих и креативных, способных убеждать сложных и «безнадежно потерянных» для компании клиентов.

Наш лозунг: КАЖДЫЙ КЛИЕНТ – НАШ КЛИЕНТ!

Частые откровения клиентов на тему межличностных коммуникаций заставляют задуматься, почему именно, при выборе поставщиков, они не всегда руководствуются здравым смыслом. Оказывается, что большинство клиентов готовы заключить договор практически с любой конкурентноспособной компанией, но только при условии соблюдения ОСОБО ЗНАЧИМЫХ для них требований – умении правильно общаться с ними и выстраивать эффективные и взаимовыгодные деловые отношения.

Если в Вашем отделе продаж имеются сотрудники, которых необходимо постоянно подгонять и контролировать, то таким сотрудникам нужно выдать самые лестные характеристики и пусть они работают у Ваших конкурентов – в этом случае они действительно окажут конкретную и неоценимую помощь для Вашей компании.





ВВЕДЕНИЕ

Всё, что вкладывается коммерческими компаниями в подбор, расстановку и воспитание кадров, в большинстве случаев «уходит в песок». Как правило, не оказывают определённого влияния и многие, ранее проведённые, тренинги и консалтинги. Система продаж, выстроенная по якобы профессиональным технологиям, периодически даёт сбои и не предоставляет желаемого результата в вопросах усиления продаж.

В чем же дело? А дело в том, что методика построения продаж, предлагаемая рядом тренинговых и консалтинговых компаний, уже не является достаточно эффективной. На текущем этапе наиболее актуальными представляются технологии психологического воздействия на потенциальных клиентов, по типу – «подобного на подобное» и многие другие, основанные на создании условий наибольшего благоприятствования для клиентов.

Чтобы понять объективную необходимость перехода от более жестких и зомбирующих технологий принуждения потенциальных клиентов («выбор без выбора», ограничение периода принятия решения клиентом, нагнетания нервной обстановки в процессе переговоров и другие), на более демократичные и конструктивные, основанные на уважении и взаимовыгодном интересе сторон, необходимо прежде всего рассмотреть процесс перерождения психологии рядового покупателя за период с начала перестройки по настоящее время. Этими и многими другими вопросами, касающимися специфики построения системы продаж, и будет уделено наибольшее внимание на страницах нашей книги.





ИСТИНЫ ПРОДАЖ

Ещё с начала перестроечного периода, покупатель характеризовался как всему удивляющийся и всё желающий. Изобилие товаров в магазинах «застилало глаза», и не было определённого мнения у покупателей относительно выбора наиболее нужного им товара. Покупатель даже не сопротивлялся своему бессознательному поведению, так как не мог логически объяснить, почему именно в итоге делал тот, а не иной выбор.

В этом сложно контролируемом процессе в то время активно участвовали люди, специально обученные технологиям «правильной» ориентации покупателей. После общения с ними, потенциальные клиенты, в большинстве случаев, соглашались подписывать договор купли-продажи или совершали покупку товара в магазине. Только по прошествии определённого времени, когда эйфория покупателя сходила на нет и на её место вставали «холодный» разум и «трезвый» расчёт, становилось ясно, что его (покупателя) просто «развели» на практически ненужный для него товар... Покупатель, в свою очередь, сильно нервничал, но ничего поделать с этим не мог. Купленный товар не вернешь, тем более, если покупка данного товара была сделана в присутствии друга или сослуживца покупателя. Нельзя же покупателю «ударить в грязь лицом» перед хорошо знающими его людьми, а то ещё подумают, что он и есть тот самый «лох», которого можно легко развести на покупку любой продукции.

Подобная ситуация наблюдалась сплошь и рядом. Как утверждал один бизнес-тренер на своих тренингах по самосовершенствованию личности: «Всех нас объединяет всемирный закон вседебильности мироздания».





Сегодня мало кого из потенциальных покупателей можно поймать на эту «удочку». Все уже знают, как можно определить подобных людей. В большинстве случаев, этим людям характерны: неестественно радостная интонация, искусственная улыбка на «масленной» физиономии и фразы-штампы, заученные на все случаи жизни.

В настоящее же время уже совершенно чётко сформирована потребительская психология покупателя и, по большому счёту, многие из нас уже сами себе и эксперты, и знатоки человеческой натуры. Покупатель из всё желающего и всем восторгающегося окончательно переродился в избалованного и капризного потребителя, требующего к себе повышенного внимания и уважения со стороны продавцов. Теперь его (покупателя) не так уж просто взять «голыми руками», в настоящее время нужны более тонкие и естественные технологии управления сознанием целевой аудитории при осуществлении продаж.

Прежде всего, должно уделяться внимание профессиональной подготовке сотрудников компаний, участвующих в продажах. Принципиально важно определиться: «Как всё-таки обычному, среднестатистическому продавцу научиться продавать, и где та единственно правильная формула эффективных продаж?»

В большей степени к разрешению данного вопроса подошли некоторые продвинутые бизнес-эксперты, занимающиеся построением эффективных систем продаж, и представители системы НЛП.

Если говорить об НЛП, то в настоящее время это модная тема для обсуждения. Предлагаемые технологии НЛП достаточно эффективны, в плане построения межличностных отношений, если, конечно, научиться ими правильно пользоваться. Однако есть и ряд ограничений. Например, определённые технологии нежелательно осваивать без участия в учебном процессе профессионального консультанта, так как они могут вызвать у человека, особенно со слабой психикой, довольно неприятные чувства и ассоциации, а в этом случае уже не до продаж. Именно поэтому,





прежде чем активно заниматься освоением различных методик НЛП, необходимо разобраться в самом себе, в своей психике, её устойчивости и восприимчивости к различного рода психологическим экспериментам. НЛП – это, не новомодное веяние времени, это своего рода субкультура, стиль жизни человека, его мировоззрение и мироощущение. Необходимо изначально принять для себя принципиально важное решение, как говорится «раз и навсегда». И те, кто сделает свой выбор в пользу НЛП, должны будут обязательно проконсультироваться с адептами данной системы.

Очень важно, чтобы с первых шагов освоения НЛП, у каждого из начинающих энелперов был свой наставник. В идеале же, наиболее приемлемой и эффективной формой обучения технологиям НЛП является коллективная. Коллективный подход вселяет в обучающихся уверенность в правильности постижения ими данной системы и представляет возможность свободного общения с близкими по духу людьми.

Как ни неприятно об этом говорить, но многие из продавцов, как правило, начинающих, начитавшись различной литературы о НЛП, стараются везде и всегда применять прочитанное, в том числе и на переговорах с клиентами. Обычно это смотрится неестественно, а в ряде случаев и просто представляет «жалкое зрелище». Так как использование технологий НЛП, и особенно в продажах, – это не простое подражание и отзеркаливание поз, жестов, дыхания, пульса, манеры речи, ключевых слов клиентов, а также многое другое, что заложено в технологиях НЛП, это, прежде всего, высокое искусство перевоплощения, сравнимое разве что с искусством высокопрофессионального актера, умеющего натурально вживаться в необходимую для конкретной ситуации роль. Влиять на клиента простым и неумелым подражанием ему, не подкрепляя данное воздействие харизмой и внутренним обаянием продавца, крайне нежелательно и даже вредно в плане построения доверительных взаимоотношений с клиентом.





Прежде чем применять какие-либо технологии проработки потенциальных клиентов, и не только используемых в НЛП, необходимо, прежде всего, определиться в принципе, насколько, клиент (потенциальный клиент) владеет данными технологиями. Всё это диагностируется в первые 3-5 минут переговоров. В дальнейшем определяется уровень профессиональной подготовки потенциального клиента как переговорщика и на основании этого подбираются наиболее приемлемые «технологии активного воздействия на собеседника», исходя из конкретной, отдельно взятой ситуации.

Если вовремя не поставить правильный «диагноз» потенциальному клиенту и «слепо» применять все технологии подряд, то может получиться довольно-таки курьёзная ситуация, когда потенциальный клиент, так же как и продажник, знает все эти технологии и в совершенстве владеет ими.

Необходимо понимать, что тренинговые и консалтинговые компании на рынке существуют достаточно длительное время и многие управленцы различных коммерческих компаний давно уже прошли обучение по «системе построения продаж», а кто-то из них уже и по несколько раз. Именно поэтому в начале встречи необходимо обстоятельно и не торопясь сформировать профпортрет потенциального клиента и умело подстроиться под его стиль, манеру и особенности ведения переговоров. Если Вы работаете по «дожиму» потенциального клиента в паре, то Ваш партнер обязательно должен также, как и Вы, хорошо разбираться в технологиях НЛП. В этом случае Вы всегда будете заключать самые «вкусные» и необходимые для Вас контракты. При проведении коллегиальных встреч с потенциальными клиентами, технологии «дожима» строятся на основе чётко распределённых «ролей» между участниками делегации Вашей компании: дожимщик, помощник дожимщика, консультанты, активные участники и слушатели.

Ещё один немаловажный аспект в организации продаж – это обеспечение эффективной деятельности коммерческих структур





компаний. Хотим мы этого или нет, но все коммерческие компании, образно говоря, являются заложниками результатов деятельности продавцов. И отношение к проблемам и нуждам продавцов прямо пропорционально отражается на их отношении к работе и руководству компаний, в которых они работают.

В профессиональных кругах продавцов постоянно обсуждается данная тема и предлагаются различные варианты её решения. В основном многие из экспертов продаж, склоняются к двум основным вариантам. Первого варианта придерживаются эксперты, предлагающие наиболее демократичные методы воздействия на продавцов. Приверженцами же второго варианта предлагается воздействовать на неэффективно работающих продавцов путём введения в процесс управления продажами комплекса жестких мер. В целом, анализируя два принципиально разных подхода к организации деятельности продавцов, можно с определённой уверенностью предположить, что первый вариант наиболее предпочтителен и перспективен по отношению к второму, практически не имеющему будущего, ввиду своего пагубного влияния на работу продавцов и коммерческих структур компаний в целом.

Однако приверженцев жестких мер в организации продаж довольно-таки много. Большинство из них люди, от природы склонные к мазохизму или неврастеники. Они есть, были и будут, таковы человеческая сущность и предпочтения ряда представителей высшего руководства коммерческих компаний. Но никогда эти люди не были и не будут эффективными продавцами. Даже крестьянин, прежде чем подоить корову, обязательно накормит её, вовремя сделает прививки, обеспечит достойные условия её содержания, чтобы она дольше жила и как можно больше приносила ему ощутимую прибыль. Так и в мире бизнеса не всё так просто и однозначно. Результат продаж формируется не машинами или «высшими» силами, а конкретными людьми, в соответствии с их потенциальными возможностями и личным отношением к выполнению поставленных руководством компаний задач.





ТОРМОЗА ПРОДАЖ

Для того, чтобы понять, почему именно не идут продажи, прежде всего необходимо разбираться в специфике продаж и знать основные «грабли», на которые с неустанным упорством наступают многие из коммерсантов. В этой связи определимся с «рыбными местами», где именно и «зарыты» эти «грабли».

Из практики выявлено, что основные проблемы в продажах возникают в основном в таких аспектах деятельности коммерческих компаний, как:

1. Организация деятельности отделов продаж и создание необходимых условий для реализации потенциала продавцов.
2. Психологические аспекты в деятельности продавцов.
3. Построение системы продаж в коммерческих компаниях.
4. Восприятие продавцов клиентами.

Рассмотрим более подробно:

1. Проблемы, возникающие в процессе организации деятельности отделов продаж и создании необходимых условий для реализации потенциала продавцов.

Для этого составим перечень основных проблем, возникающих в отделах продаж компаний:

1. Всё есть: команда продавцов, эффективная мотивация, персональные рабочие места, укомплектованные современной оргтехникой, внимательное отношение руководства к нуждам и потребностям продавцов, перспективы карьерного роста – а продаж всё равно нет?
2. Где найти профессионального начальника отдела продаж?
3. Почему продавцы большую половину дня сидят и ничего не делают или «зависают» в интернете, а то и просто курят и болтают часами напролет?
4. Почему продавцы любят принимать входящие звонки, но не любят заниматься прозвонкой и назначением встреч по «холодной» базе потенциальных клиентов?





5. Почему продавщики мало назначают встреч с новыми клиентами?

6. Почему наблюдается слабая эффективность проводимых встреч?

7. Почему не заполняются обязательные формы коммерческой отчетности?

8. Почему через месяц-полтора после приема на работу у большинства продавщиков пропадает интерес к работе?

9. Почему продавщикам не помогает обучение на тренингах и семинарах?

10. Почему большинство продавщиков не анализируют причины отказов клиентов и с завидным упорством продолжают наступать на одни и те же «грабли»?

11. Почему ряд потенциальных клиентов не воспринимают продавщиков и через пять-десять секунд бросают трубку или просят, больше их не беспокоить?

12. Почему многие продавщики практически не звонят руководителям компаний, а больше всего общаются с представителями среднего руководящего звена или с менеджерами по направлениям деятельности компаний?

Ответы на поставленные вопросы:

Вопрос 1.

Всё есть: команда продавщиков, эффективная мотивация, персональные рабочие места, укомплектованные современной оргтехникой, внимательное отношение руководства к нуждам и потребностям продавщиков, перспектива карьерного роста – а продаж всё равно нет?

Ответ: Человек быстро привыкает ко всему хорошему и воспринимает заботы о нем как должное.

Чтобы собственники компаний имели от своих продавщиков отдачу (в виде реальных продаж, а следовательно и реально ощутимой прибыли), необходимо строго дозировать проявление





лояльности руководства компаний к продажникам. На начальном этапе работы вновь принятые продажники должны довольствоваться лишь самым необходимым, что позволяло бы им заключать полноценные сделки с клиентами. В дальнейшем продажникам необходимо создавать более комфортные условия для работы и одновременно повышать степень их ответственности относительно выполнения задач и поручений, поступающих от руководства компаний. С определённого момента продажники должны уже самостоятельно прогнозировать свои личные продажи, готовить аналитические отчёты и материалы по ситуации на рынке сбыта, а также разрабатывать методические рекомендации по противодействию конкурентам. В дальнейшем для продажников задействуется главный стимул их мотивации – возможное повышение в должности (старший менеджер, ведущий менеджер, ТОП-менеджер или менеджер по работе с VIP-клиентами, руководитель проекта, руководитель сектора продаж, заместитель или начальник отдела или департамента продаж и т.д.). И, как правило, через два-три года, при условии эффективной работы и ответственного отношения продажников к своим обязанностям, лучшие из них рассматриваются на руководящие должности в компании (заместитель или коммерческий директор, директор по продажам или развитию компании). Большинство продажников на этом этапе уже соответствуют уровню высококвалифицированных сотрудников и эффективно исполняют функции наставников в процессах, связанных с воспитанием начинающих продажников, а также принимают участие в «дожиге» особо значимых сделок.

Вопрос 2.

Где найти профессионального начальника отдела продаж?

Ответ: Всю «погоду» в продажах, конечно же, делает команда продажников, однако под чутким руководством начальника отдела продаж. Чем профессиональнее команда продажников, тем «погода в доме», то есть в компании, более благоприятна и прогнозируема. Эффективный продажник прежде всего тонкий





психолог, способный расположить к себе клиента и подвигнуть его на заключение конкретной сделки. Роль же начальника отдела продаж заключается в том, чтобы этому процессу не помешать и в то же время умело управлять им.

Однако, где же всё-таки найти толкового начальника отдела продаж? В зависимости от ситуации, начальника отдела продаж можно, во-первых, назначить из числа результативно работающих сотрудников компании, во-вторых, переманить из компаний конкурентов и, в-третьих, найти на открытом рынке труда. В принципе не важно, каким способом заполучить начальника отдела продаж, главное, чтобы он соответствовал предъявляемым требованиям.

В современных условиях к соискателям на должность начальника отдела продаж предъявляются довольно высокие требования, как в профессиональном, так и в человеческом плане. Основными из них являются: умение быть лидером в коллективе, в совершенстве знать своё дело и обладать большим управленческим опытом работы в коммерческих компаниях.

Вопрос 3.

Почему продавцы большую половину дня сидят и ничего не делают или «зависают» в интернете, а то и просто курят и болтают часами напролет?

Ответ: Это нежелательная ситуация. Прежде всего необходимо разобраться, почему именно так получилось. Обычно это происходит на начальном этапе создания отделов продаж, например, в период проведения конкурсного отбора или собеседований с соискателями на должность менеджеров по продажам. Чтобы как-то избежать подобных ситуаций, необходимо при приеме на работу тестировать соискателей, что в значительной мере поможет определить их истинные личные, деловые и профессиональные качества, а также выявить скрытые и различные нежелательные качества и проявления. И всё же, если каким-либо образом были приняты в компанию профессионально слабые и ленивые или конфликтные сотрудники, то в самое ближайшее время необходимо





расстаться с ними, так как они своим поведением и отношением к делу разлагают весь коллектив отдела продаж и компании в целом *(если Вас интересует, как наиболее эффективно провести конкурсный набор продажников или собеседование с соискателями на различные должности в коммерческих структурах компаний, напишите нам по E-mail: Linesales@yandex.ru).*

Другая ситуация. Чаще всего характерная для продажников, сумевших в первые дни своей деятельности в компании заключить крупную сделку. Эта ситуация обычно расценивается как везение. Такое бывает, и довольно часто. Порядочный продажник обрадуется первой крупной сделке и с ещё большим желанием и продуктивностью будет работать и дальше. А неблагодарный ленивец, которому случайно повезло, первым делом сделается очень важным и великим, и работать в дальнейшем будет только по настроению, попросту говоря, заболит «звездной болезнью». С такими продавцами необходимо работать в жестком режиме, а именно – пусть они подтвердят свою «звездность» в течение, допустим, последующего месяца или квартала. В противном случае, относительно подобных продавцов, необходимо принимать соответствующие меры. Тратить на них драгоценное время руководителей компаний нецелесообразно, они и без того заняты всевозможными делами. Истинные профессионалы продаж, не зависимо от ситуации на рынке сбыта и различных форс-мажорных обстоятельств, работают эффективно и стабильно. Для них процесс продаж – это интересная и увлекательная игра, которая придаёт им жизненные силы и формирует их отношение к окружающим.

Вопрос 4.

Почему продавцы любят принимать входящие звонки, но не любят заниматься прозвонкой и назначением встреч по «холодной» базе потенциальных клиентов?

Ответ: Есть хорошая узбекская поговорка: «Ишак, постоявший в тени, на солнце работать не будет». Данная поговорка целиком и полностью применима к деятельности коммерческих





структур в крупных коммерческих компаниях. В отделах продаж этих компаний имеется как минимум два структурных подразделения, а именно: клиентский сектор и сектор активных продаж. И если компания долгое время позиционируется на рынке сбыта как успешная, имеющая хороший сайт, участвующая практически во всех профильных выставках, обладающая мощной информационной и рекламной поддержкой, а также имеющая исключительную репутацию среди клиентов, то в этом случае клиентский сектор, как правило, работает мощно и стабильно, из месяца в месяц, принося собственнику компании основную долю прибыли. Естественно, собственник холит и лелеет каждого из продавцов клиентского сектора, что в итоге выливается в большую заработную плату и безграничное доверие со стороны руководства компании к его сотрудникам. Самое неприятное в этой ситуации то, что большинство продавцов клиентского сектора от такого повышенного внимания к их «заслугам» начинают зазнаваться, безусловно считая себя «великими специалистами продаж». Как следствие, эти продавцы в дальнейшем с пренебрежением относятся к сотрудникам сектора активных продаж. Что, по сути, не способствует здоровой морально-психологической обстановке в коллективе компании. Однако для многих крупных коммерческих компаний данная ситуация является типичной. Причины её возникновения будем рассматривать ниже и, как говорится, определим: «кто прав, а кто виноват».

Другая ситуация. Сектор активных продаж по своему функционалу является сектором развития клиентской базы компании. Продавцы сектора составляют для себя списки потенциальных клиентов по «холодной» базе, отыскивая всю необходимую информацию в различных рекламных и информационных источниках. В своей работе они неустанно «просеивают» существующий рынок сбыта, назначают встречи потенциальным клиентам, проводят презентации, выявляют потребности клиентов, «дожимают» сделки и заключают новые контракты. Из практики деятельности продавцов сектора активных продаж выявлено, что лишь от 5 до 20 % от общего числа потенциальных клиентов, находящихся





в оперативной проработке у продавцов, подписывают долгожданный договор купли-продажи, а вся остальная работа продавцов расценивается как безвозвратно потерянное время.

Все эти рассуждения представлены с целью более наглядно показать основные различия в специфике деятельности продавцов, работающих по «входящему потоку», в сравнении с продавцами работающими по «холодным продажам». Как видно из вышеизложенного – это две большие разницы, как в методике проработки клиентов, так и в результативности заключения конкретных сделок. А именно: многие продавцы клиентского сектора практически не думают о том, как сделать так, чтобы увеличить продажи за текущий месяц. А зачем? Они у них и так есть, были и будут всегда, пока существует компания, в которой они работают. Как Вы правильно понимаете, продажи по «входящему потоку» из месяца в месяц практически не меняются (в какой-то месяц они чуть больше, а в какой-то месяц чуть меньше), при условии, если специфика бизнеса компании не зависит от сезонности, или сезонность в деятельности компании не является ярко выраженной. Продавец клиентского сектора прекрасно понимает, что в любом случае он прилично заработает. Хотя и его заработок, возможно, будет чуть больше или чуть меньше. В принципе это не важно, в любом случае перепады в продажах сильно не отразятся на общей сумме его и без того солидной заработной платы. Как правило, продавца клиентского сектора ни за что не заставишь звонить по «холодной базе» потенциальных клиентов, даже если у него на это будет достаточно много свободного времени. С другой стороны, а почему бы и нет? Пусть в свободное рабочее время сотрудники клиентского сектора, также как и все сотрудники сектора активных продаж, занимаются пополнением существующей клиентской базы компании. Но, на сегодняшний день, данный вопрос считается практически неразрешимым.

Наглядный пример. Фотография рабочего дня... Сидит себе такой вот продавец в офисе компании и ждет, пока ему позвонят. Входящий звонок для него – верный заработок.





А теперь давайте разберемся, кто же звонит этому продавнику? А звонят ему в основном клиенты, в принципе уже готовые к заключению сделки. Продукция компании, в которой работает данный продажник, им нужна, и они готовы приобрести её как можно быстрее. Если желаете удостовериться в этом, то возьмите и проверьте, подключив параллельный телефонный аппарат к аппарату продавца. По большей части в ходе телефонных переговоров Вы услышите, как потенциальный клиент просит продавца отгрузить ему необходимый товар, а продажник начинает «динамить» клиента, объясняя ему, что не знает, когда появится товар в требуемом объеме и ассортименте.

Как в большинстве случаев рассуждает продажник клиентского сектора? А рассуждает он примерно так: «Зачем мне, продавнику клиентского сектора, уговаривать кого-либо приобрести товар и при этом ещё использовать какие-то сложные технологии продаж, специально разработанные с целью «дожима» клиентов? Не тот, так другой клиент обязательно позвонит мне в ближайшее время и купит товар без лишних разговоров», — такова психология большинства продавцов клиентского сектора. Вот так и работают они годами, а то и десятилетиями, порой забывая даже перезвонить своим давним клиентам и поинтересоваться о направлении ими заявок на приобретение очередной партии товара. Подобное отношение продавцов клиентского сектора к клиентам является одной из причин **ухода из коммерческих компаний большого количества клиентов. Как правило, клиенты уходят молча и без каких-либо объяснений.**

Все эти рассуждения относительно эффективности работы продавцов не для красного словца. Данная информация представлена с целью научиться различать простых диспетчеров клиентского сектора – в основном «принимающих заявки», – от тех продавцов, которые борются за каждую продажу «до последнего»!

Рекомендую Вам периодически учинять сотрудникам клиентского сектора скрытые проверки, путем прослушки их диалога с





клиентами. Уверяю Вас – услышите много нового. Держите себя в руках, пожалуйста !!!!!!!

Вопрос 5.

Почему продавники мало назначают встреч с новыми клиентами?

Ответ: Тому пять причин:

1. *«И так хватает на жизнь».* То есть у данной категории продавников низкие материальные амбиции, а это в продажах не является хорошим показателем.

2. *Просто нежелание ходить по встречам.* С такими продавниками надо расставаться, и как можно скорее.

3. *Боязнь вести переговоры по телефону с ключевыми лицами.* Такие продавники, обычно малоэффективны и чаще всего объясняют отсутствие стабильных продаж тем, что их клиентам практически ничего не надо, так как у них и так всё есть.

Причиной отсутствия продаж у представителей данной категории продавников является то, что они привыкли назначать встречи не с руководством компаний, а с различными менеджерами, которые по своему функционалу и в принципе-то не могут принимать решения о заключении сделок с поставщиками. Да и стимул в продвижении определённой компании у них тоже отсутствует. Менеджерам, по большому счету, все равно, какая из компаний будет осуществлять поставки товара на их предприятие. В целом ситуация достаточно сложная и неоднозначная: с одной стороны продавники, вроде бы назначают встречи, но не с теми людьми, которые принимают принципиально важные и финансовые решения, а с другой стороны собственники компаний ждут и надеются на хорошие продажи от данной категории продавников.

В этой ситуации можно порекомендовать руководству компаний попробовать переломить психологический барьер у излишне стеснительных и нерешительных продавников путём закрепления за ними наставников из числа лучших продавников компании, в противном случае необходимо рассмотреть вопрос о переходе неэффективных продавников на другую, менее от-





ветственную работу и не связанную с продажами (техническую, аналитическую, статистическую или другую).

4. Много звонят, но никак не получается назначить достаточное количество встреч с клиентами. В этом случае необходимо помочь продавцам выстраивать переговоры с клиентами по телефону. Рекомендую опять же наставничество. Если продажник адекватный и способен к обучению, то он обязательно, в течение определённого времени, научится назначать встречи по телефону и будет работать на результат. А если нет, то надо помочь ему найти работу по способностям.

5. Просто нет никакого желания заниматься активными продажами, а есть желание сидеть в офисе и ждать, пока клиенты позвонят сами. Этот вариант, как говорится, «Без комментариев».

Вопрос 6.

Почему наблюдается слабая эффективность проводимых встреч?

Ответ: Потому, что ...! Этому и посвящена настоящая книга.

Вопрос 7.

Почему продавцами не заполняются обязательные формы коммерческой отчетности?

Ответ: Вопрос довольно-таки интересный... Многие продавцы просто не приучены к элементарному порядку в документообороте или считают заполнение отчетных документов делом ненужным и даже вредным. Обычно можно услышать от продавцов, что на заполнение различных форм отчетностей у них уходит много дорогого рабочего времени. Это обычная отстройка продавцов – лень-матушка, а в большинстве случаев отсутствие практики работы в крупных коммерческих компаниях. В идеале, в любой компании должна быть внедрена система CRM и разработан оптимальный пакет необходимых форм отчетности. Только в этом случае продавцы почувствуют ощутимую пользу и дополнительные преимущества от их внедрения.



**Вопрос 8.**

Почему через месяц-полтора, после приема на работу у большинства продавцов пропадает интерес к работе?

Ответ: Главная причина в отсутствии продаж или незначительном их количестве. Надо обязательно прийти на помощь продавцам. Как только будет поставлен правильный «диагноз» каждому из продавцов, необходимо закрепить за ними наставников из числа наиболее подготовленных сотрудников отдела продаж, как минимум на полтора-два месяца. После чего предоставить им возможность самостоятельно поработать, и только после этого можно сделать вывод о компетентности самих продавцов.

Вопрос 9.

Почему продавцам не помогает обучение на тренингах и семинарах?

Ответ: Потому, что большинство методик, используемых при построении систем продаж, основаны на разъяснении организационных и общих вопросов в продажах: проработке речевых модулей, заучиванию презентаций, эффектных фраз и ответов на возражения клиентов, а также типовых приемов по «дожиму» клиентов.

С одной стороны вроде бы всё выглядит правильно и логично. Однако, подобный подход к формированию профессиональных навыков у продавцов характерен лишь для начального периода перестройки в стране, когда клиенту всё было интересно и вновинку. На современном этапе экономического развития этого мало – данный уровень подготовки продавцов расценивается как своеобразный «кликбез» для начинающих.

Одними речевыми модулями и типовыми процедурами по разводке клиентов не обойдёшься – уже не срабатывает! Практически каждый клиент прошел какой-нибудь тренинг или семинар по специфике продаж и четко представляет себе, все существующие формы и методы проработки клиентов, тем более, что про-





центов 80-90 из них взяты из практики деятельности зарубежных коммерческих компаний, что в ряде случаев для российского бизнеса просто не подходит. Главное же, на что необходимо обратить внимание при построении эффективных систем продаж – это четко выстроенная психологическая игра продавца с клиентом. Именно в этом аспекте продаж заложен неисчерпаемый потенциал результативности продавцов. Однако данные рекомендации нельзя сравнивать с простым подражанием всему и везде.

Пример. Часто наблюдается довольно нелепая ситуация, когда обученный на тренингах продавец начинает переговоры с клиентом, используя ранее заученные речевые модули. Однако, как правило, это длится не долго: клиент в большинстве случаев прерывает продавца и высказывает ему все, что о нём и его компании думает, так как он (этот клиент), как и продавец, ранее уже проходил обучение на подобных тренингах и семинарах и знает в совершенстве все, одинаковые как близнецы, речевые модули и разводки клиентов. Клиенту крайне неприятно общаться с продавцом, занимающимся профессиональной «разводкой». Самое главное, клиент до глубины души возмущён и унижен реальным «спектаклем», который происходит на его глазах и при непосредственном его участии. Как Вы понимаете, после этого клиент прерывает все отношения с компанией, которую представляет данный продавец – и, как обычно, без права на «реанимацию». И всё же, как быть продавцам, как именно продавать товар (услуги)?

В настоящее время эффективная методика построения продаж, прежде всего, основана на умении продавцов располагать к себе клиентов, способности войти к ним в доверие и убеждать их в том, что сотрудничество с компаниями, которые представляют данные продавцы – единственно правильное и своевременное решение. Именно поэтому методика психологической обработки клиентов целиком и полностью основывается на совокупности «стартовых» позиций продавцов и эффективности технологий продаж.



**Вопрос 10.**

Почему большинство продавцов не анализируют причины отказов клиентов и с завидным упорством продолжают наступать на одни и те же «грабли»?

Ответ: Потому что у данной категории продавцов всегда имеется на этот счёт своё личное мнение. А именно: большинство продавцов объясняют неэффективность своей работы постоянным невезением – якобы им часто попадаются какие-то неговорчивые клиенты или просто хамло.

В этом вопросе имеет большое значение конкретный пример. С этой целью рекомендуется за каждым из проблемных продавцов закрепить наставников, пусть они покажут неэффективным продавцам мастер-класс по направлениям деятельности и этапам продаж, помогут им разобраться в допущенных ошибках в работе, в том числе и при назначении встреч с клиентами, их проведении и «дожиге» реальных сделок.

Вопрос 11.

Почему ряд потенциальных клиентов не воспринимают продавцов и через пять-десять секунд бросают трубку или просят больше их не беспокоить?

Ответ: Причиной тому является недостаточная профессиональная подготовка продавцов. Общение с клиентом должно строиться на равных позициях, и в то же время с большим и искренним чувством уважения к нему. С данной категорией продавцов необходимо заранее детально прорабатывать возможные сценарии ведения переговоров, и особенно сценарии первого общения с ключевыми лицами и лицами влияния.

Как правило, продавцы, особенно начинающие, мало уделяют внимания анализу своей деятельности и редко работают с возражениями и отказами, поступающими от клиентов. Для них наиболее предпочтительно в момент отказа клиента, просто извиниться или попрощаться с ним, нежели разобраться на конкретных примерах в причинах провалов в работе.





Все это, и многое другое, негативно сказывается на восприятии клиентом продавца. Клиент не желает вести переговоры с продавцом, который даже не способен заинтересовать его и четко сформулировать главные ценности предлагаемого товара или услуги.

Вопрос 12.

Почему многие продавцы практически не звонят руководителям компаний, а больше всего общаются с представителями среднего руководящего звена или с менеджерами по направлениям деятельности компаний?

Ответ: Надо помочь продавцам данной категории преодолеть имеющийся у них психологический барьер робости и неведения в свои профессиональные возможности. Это и мастер-классы, и тренинги и семинары, а также наставничество и другие имеющиеся методики воспитания эффективных продавцов.

Подводя итог всему сказанному, необходимо отметить, что формирование профессиональной системы продаж в коммерческих компаниях – процесс сложный и неоднозначный, периодически сопровождающийся всевозможными форс-мажорными и другими нежелательными ситуациями на различных этапах продаж.

2. Внутренние противоречия в коллективах компаний и преодоление психологических барьеров в деятельности продавцов.

Нормальный морально-психологический климат в компаниях – это главное условие в организации процесса продаж и получении максимально возможных результатов в работе.

От того, как трудится каждый сотрудник на своём рабочем месте, зависит дальнейшая судьба и перспектива развития бизнеса компаний. Однако из практики деятельности ряда коммерческих компаний следует, что постоянная чехарда с кадрами, а





также каждодневное нагнетание нервного состояния в трудовых коллективах создают «все необходимые условия» для полного и окончательного развала работы компаний изнутри.

Данная ситуация в основном характерна для советского периода, когда на должность руководителей коммерческих структур в основном подбирали людей властных и не терпящих никакого инакомыслия среди подчинённых. Хотя и в настоящее время работа с кадрами осуществляется также по старинке. Многие из собственников компаний стараются выдвигать на руководящие должности таких же представителей, как и раньше в советский период. И это очень печальная ситуация, так как под руководством подобных «монстров» уже не до работы. Трудовые будни подчинённых превращаются в сущий кошмар и унижение, по каждому поводу и без него, как говорится, впрок. По-другому эти «руководители» «работать» не могут, потому что не хотят – им так нравится. Они привыкли выпячивать свою псевдозначимость, везде и всегда присваивать чужие достижения и заслуги, выдавая их за свои. Самое удивительное, что представители данной «руководящей элиты» искренне верят в то, что любые заслуги подчинённых – это, прежде всего, их заслуги, а только потом заслуги подчинённых. И самое печальное в том, что все беды и проблемы от их «руководства» ими же цинично списываются, как ни странно, на самых лучших сотрудников компании. Делается это ещё и с целью решения, для них, любимых, двух важнейших задач: во-первых – «очернить» лучших сотрудников, и во-вторых – устранить их (этих лучших сотрудников) как реальных конкурентов. Эти люди похожи друг на друга как близнецы, «только фуфайки разные», как говорится в одном из анекдотов. В общем, ситуация знакомая для каждого нормального человека. Ну да ладно, продолжим...

Другая ситуация, подрывающая морально-психологический климат в коллективах – это ситуация, связанная с «показухой» и бездельем некоторых сотрудников компаний, когда они сознательно делают всё, чтобы только не работать. Это уже другая край-





ность в коллективах. С её проявлениями необходимо неустанно и бескомпромиссно бороться, иначе эти сотрудники просто деморализуют коллектив компании.

Самая опасная ситуация в трудовых коллективах, на которую почему-то мало кто обращает внимание, это ситуация, характеризующаяся различными противоборствующими группировками в компаниях. Группировки в компаниях – крайне негативное явление, с которым необходимо всячески бороться. Организуются они людьми, «не дружащими с нравственностью» или просто психически больными. В любом случае страдает коллектив компании. Мало того, определенного характера и ума руководители компаний ещё и потворствуют данному процессу. Этим руководителям можно только посочувствовать, так как они не совсем понимают, что от этого бардака может развалиться весь бизнес их компании. В обстановке издевательств и унижения, могут работать только мазохисты и подобные им субъекты. Сотрудники, занимающиеся заключением конкретных сделок, не в состоянии эффективно работать в подобных коллективах, так как продажи – процесс творческий и эксклюзивный, построенный, прежде всего, на положительных эмоциях самих продавцов. Продавцам, особенно начинающим, даже не рекомендуется общаться с клиентами, если у них нет настроения или они пребывают в «подавленном» состоянии, независимо от причин, повлиявших на данное состояние. В противном случае, что не раз бывало на практике, продавцы просто начинают «губить» клиентов, одного за другим, без права на «реанимацию». Если продавец «не в духе», то пусть лучше он занимается чем угодно, только не продажами (документооборотом, заполнением форм коммерческой отчётности, аналитикой рынка продаж, планированием работ на перспективу, оформлением заявок от клиентов и осуществлением контрольных функций за процессами доставки товаров клиентам или за качеством исполнения ранее предоставленных клиентам услуг и многим другим). Дело, помимо продаж, у продавцов, всегда хватает с избытком.





В общем-то, как бы мы ни рассуждали, а всё же последнее слово остаётся за собственниками компаний: или выбирать кадровую чехарду и неопределённость в бизнесе компаний, или работу на результат, не отвлекаясь на всякую интриганскую ерунду и высокомерие, мягко говоря, недалёких руководителей.

В общем, если в трудовом коллективе компании наблюдаются какие-либо негативные проявления, а руководство компании имеет большое желание изменить ситуацию к лучшему, то необходимо совершить несколько волевых действий, о которых пойдет речь дальше, а если руководство компании всё устраивает, то тогда нет вопросов, как говорится, «хозяин барин».

Продолжим. Первое, на что необходимо обратить внимание – определить первопричины создавшегося положения. Для этого целесообразно провести анонимный опрос сотрудников компании по заранее составленной анкете (анкета заполняется в печатном виде и, естественно, не подписывается. Обязательные условия, которые необходимо соблюдать в ходе анкетирования: заполнение анкет проходит в течение рабочего дня, анкеты собираются обязательно в присутствии всего коллектива компании; сбор анкет должен осуществляться только собственниками компании, передавать заполненные анкеты через других лиц нельзя, дабы исключить всевозможные фальсификации; анализ анкет должен осуществляться, опять же, только собственниками компании). В анкетировании должны принимать участие абсолютно все сотрудники «проблемного» подразделения или компании, в том числе и собственники. Сотрудники должны чувствовать искреннюю заинтересованность собственников компании в решении вопросов по нормализации морально-психологической обстановки в коллективе. После того, как будет проведен тщательный анализ анкетирования, необходимо организовать индивидуальные собеседования с сотрудниками, получившими значительное количество негативных отзывов от своих сослуживцев. Для собственников компаний эти собеседования будут достаточно зрелищными и увлекательными. В ходе собеседований истинные возмутители спокойствия будут всячески аргу-





ментировать своё недостойное поведение в коллективе, лукавить, приукрашивать ситуацию, клеветать и т.п. В идеале таких людей надо выявлять ещё на стадии собеседований при приёме на работу (для этого необходимо использовать спецтесты по выявлению порочных черт характера, скрытых намерений, взглядов, целей и желаний соискателей). Ну, а уж если пробрался такой вот «засланный казачок» в коллектив компании и занимается в основном лишь тем, что дезорганизует коллектив или попросту отвлекает людей от работы, необходимо:

1. Разобраться в причинах недостойного поведения сотрудника.
2. Взять письменное объяснение от нерадивого сотрудника по поводу его поведения в коллективе.
3. Наметить пути урегулирования создавшегося положения в коллективе (если это возможно).
4. Периодически включать в повестку текущих собраний коллектива компании вопрос о морально-психологической обстановке в коллективе (сначала еженедельно, а в дальнейшем можно по мере необходимости – раз в месяц; раз в квартал). При нормализации обстановки в коллективе необходимо исключить данный вопрос из повестки собраний, за ненадобностью.
5. Если нерадивый сотрудник не меняет свое отношение к работе или сослуживцам, то необходимо принять соответствующие меры, например, предложить ему работу в другой должности или в другом структурном подразделении компании, где его негативное поведение или отношение к работе не так сильно будет сказываться на окружающих.
6. Обеспечить постоянный контроль за поведением и отношением к работе нерадивого сотрудника.

В любом случае здравый смысл возьмёт своё. Предельная степень конкуренции на рынке сбыта и начавшаяся борьба с коррупцией не оставляют никаких шансов на существование в экономике России проблемных компаний.





Всё это вселяет определённые надежды на то, что в ближайшее время предметом нашего внимания будут компании, ценностями которых являются: опыт работы, высокий интеллект, профессиональное чутьё и элементарная порядочность в отношениях с партнёрами по бизнесу.

3. Заорганизованность и бюрократия в деятельности коммерческих структур компаний.

Мнения многих бизнес-экспертов по вопросам построения эффективных систем продаж в коммерческих компаниях в большинстве случаев являются диаметрально противоположными, а иногда и противоположными даже здравому смыслу.

Особенно хотелось бы обратить внимание на «технологов» продаж, которые в своей работе используют в основном карательные и контролирующие методы воздействия на процессы продаж в коммерческих компаниях. Наверное, они и есть те самые «тормоза» продаж, из-за которых российский рынок до сих пор расценивается зарубежными партнёрами как сырьевой. Ни один из этих «технологов» не построил и никогда не построит эффективный отдел активных продаж. Их подходы в работе может использовать только человек, не умеющий продавать, являющийся сущим демагогом и теоретиком в продажах, знающим труд продавца понаслышке или по книжкам таких же «ТОР-менеджеров и бизнес-тренеров», как и они.

Вот что они предлагают:

1. Ежедневные, утренние и вечерние планёрки.

Ответ: Данный подход к организации деятельности продавцов, как минимум, отнимает у них дорогое рабочее время и срывает график проведения встреч с клиентами, а как максимум — портит настроение у продавцов и дезорганизует рабочий процесс ввиду нервозности и неуверенности продавцов в своих возможностях.

Руководителям коммерческих структур компаний необходимо решать все текущие вопросы в рабочем порядке, с каж-





мым продавцом отдельно, а планёрки проводить раз в неделю и желательно по пятницам в конце рабочего дня.

2. Отчитывать на планёрках продавцов по результатам ЕЖЕДНЕВНЫХ продаж, а самое главное требовать от них значительного УВЕЛИЧЕНИЯ продаж, аргументированно поясняя, дескать: «Мало продаёте, господа продавцы, надо продавать больше!».

Ответ: Необходимо помнить простую истину, о том, что продавец — это не волшебник, и продать он может ровно столько, сколько может, не больше! Исходя из этого и надо ориентироваться при составлении планов продаж для продавцов компании на ближайшую перспективу.

3. Обязать менеджеров каждый день докладывать на планёрках, что они сделали в течение рабочего дня и что планируют сделать на следующий день.

Ответ: Детский сад какой-то! Продавец — это не токарь и не слесарь, которые изготавливают по десять шестерёнок за смену. У продавцов совсем другая специфика. Это люди интеллектуального труда, которые в условиях жёсткой конкуренции делают всё возможное, чтобы клиент заключил договор именно с ними и на условиях, которые устраивают, прежде всего, самих продавцов.

Как уже говорилось, подобные вопросы можно и даже нужно задавать продавцу, но не чаще одного раза в неделю.

4. Проводить плановые и внеплановые проверки достоверности продаж, коммерческой отчётности, получения денежных средств и осуществления поставок продукции клиентам.

Ответ: Дело нужное и необходимое. Однако проводить различные плановые и внеплановые проверки необходимо, как можно реже отвлекая продавцов — пусть они занимаются своим непосредственным делом. Это будет намного эффективнее и результативнее. Ведь у любого начальника отдела продаж имеется вся текущая отчетность по каждому из продавцов, зачем же отрывать их от такого всем нужного процесса продаж





– у них (продажников) и так работы невпроворот, в отличие от некоторых номинальных начальников отделов продаж!

Вот что предлагается в качестве альтернативы

1. Осуществлять приём на работу продавцов на условиях максимального испытательного срока, предусмотренного законодательством.

В этом случае с продавцами, не оправдавшими ожидания собственников в течение установленного срока, просто расторгается трудовое соглашение.

2. Подготовить «Положение о ротации кадров в секторе активных продаж», где механизмом самой ротации будет выступать технология «Слабого звена», по типу известной телеигры «Слабое звено».

В этой связи необходимо закрепить данную технологию проведением ежемесячного конкурсного отбора на должность менеджера по продажам в сектор активных продаж.

3. Отчетность продавцов должна быть сведена к минимуму (карточка клиента, коммерческая статистика и дебиторская отчетность).

Этих документов будет вполне достаточно для составления текущего отчёта по коммерческой работе, по каждому продавцу отдельно и по деятельности отдела продаж в целом.

4. В целях усиления продаж необходимо проводить персональные встречи с малоэффективными продавцами.

Путём проведения собеседований, тестирования и анализа деятельности продавцов уточняются основные причины недостаточной эффективности в работе каждого из продавцов и определяется комплекс мер по повышению и корректировке их профессионального мастерства.

5. Соборания желательно проводить по итогам работы за месяц или в исключительных случаях.

Все остальные массовые мероприятия (кроме презентации нового вида продукции, обучения по специфике деятельности





компаний и тренингов] расцениваются как заорганизованность и потеря дорого рабочего времени для всех участников процесса продаж.

И ещё,

ЕСЛИ В ВАШЕМ ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ РАБОТАЕТ СОТРУДНИК, КОТОРОГО НУЖНО ПОСТОЯННО ПОДГОНЯТЬ И КОНТРОЛИРОВАТЬ, ТО ТАКОМУ СОТРУДНИКУ НЕОБХОДИМО НЕЗАМЕДЛИТЕЛЬНО ВЫДАТЬ САМУЮ ЛЕСТНУЮ ХАРАКТЕРИСТИКУ, И ПУСТЬ ОН РАБОТАЕТ У ВАШИХ КОНКУРЕНТОВ – В ЭТОМ СЛУЧАЕ ОН ОКАЖЕТ ВАШЕЙ КОМПАНИИ КОНКРЕТНУЮ И НЕОЦЕНИМУЮ ПОМОЩЬ.

4. Восприятие продавцов клиентами.

Восприятие продавцов клиентами происходит в первые две-три секунды общения. Прежде всего давайте рассмотрим вопрос о соответствии внешнего вида продавцов уровню мероприятий, в которых они участвуют. Если следовать известной поговорке «принимают по одежке, провожают по уму», то одежда продавцов, в основном, должна соответствовать стилю и форме одежды большинства клиентов. Для мужчин в большинстве случаев – это строгая деловая одежда, не лишённая определенной степени элегантности, удобства и привлекательности. Для женщин – строгая классическая одежда, без глубоких декольте и мини. Всё в пределах разумного и допустимого. Одежда не должна раздражать и отвлекать внимание клиентов от делового общения.

В основном руководящие работники крупных предприятий одеваются достаточно строго и элегантно, предпочитая одежду классического стиля, качественную и достаточно дорогую. И, естественно, если к такому руководителю явится продавец в потертых и разорванных джинсах, в «кричащих» цветов рубашке и с серьгой в ухе, – то можно не сомневаться: провал на переговорах ему обеспечен.

Предпочтение в отношении выбора цветовой гаммы одежды, как для мужчин, так и женщин, в основном отдаётся пастельным





тонам и не рекомендуются яркие и вызывающие цвета. Обувь – классическая и удобная, для женщин предпочтительно на среднем каблуке.

Однако многие продавники, особенно начинающие, попросту игнорируют все имеющиеся требования относительно деловой одежды и на встречи к клиентам приходят в том, в чём им нравится. Как быть в этой ситуации и как обезопасить свою компанию от таких продавников? В принципе, очень просто: надо при приёме на работу задавать соискателям больше «провокационных» вопросов относительно данной тематики, а многое Вы поймёте по их внешнему виду. Необходимо понимать, что ПЕРЕВОСПИТАТЬ ВЗРОСЛОГО ЧЕЛОВЕКА НЕВОЗМОЖНО, пусть этим неблагодарным делом занимаются Ваши конкуренты, а Вы в это время будете заниматься продажами и получать ощутимую дополнительную прибыль!

Если серьёзно, то, после того, как Вы дважды сделали замечание одному и тому же продавнику относительно его внешнего вида, и он после этого опять пришел на работу в стиле «хиппи» или в каком-либо другом «свободном полёте», то надо решать вопрос принципиально...

Рекомендация на перспективу:

Корпоративная одежда с эмблемами и логотипами компании всегда положительно воспринимается клиентами, подчеркивает значимость человека, его надёжность и ответственность в деловых отношениях, что в итоге положительно сказывается на решении клиента относительно заключения сделки.

Будьте разумными и успешными!

ПОДБОР КАДРОВ

Эффективность деятельности компании определяется, прежде всего, профессионализмом работающих в ней сотрудников. Казалось бы, вопрос понятен и не требует дополнительных пояс-





нений. Но именно здесь и зарыты первые и самые большие «грабли» в кадровой работе коммерческих компаний.

Если проанализировать деятельность коммерческих структур компаний с самого начала перестроечного периода, то становится очевидным, что вся деятельность сотрудников данных структур сводилась лишь к распределению и перераспределению продаваемого ими товара между потребителями. То есть в режиме всеобщего дефицита практически любая продукция считалась востребованной и продаваемой. Ввиду этого коммерческие структуры периода «застоя» назывались отделами сбыта, а не отделами продаж, как в настоящий период. Проще говоря, все было расписано по заранее составленному графику поставок: кому, когда и в каком ассортименте и объеме. Сотрудники отделов сбыта в основном занимались составлением статистики продаж и оформлением необходимой документации на поставку продукции потребителям. Золотое время! Никакой тебе головной боли, что продавать и кому! Всё само собой продавалось, и не было в принципе такого понятия, как просроченная дебиторская задолженность, так как все клиенты понимали, что в случае просрочки оплаты они просто раз и навсегда лишались своего «Глубокоуважаемого поставщика».

Другое дело продажи в условиях гиперконкуренции, когда предложение на рынке сбыта во многом превышает спрос. В этой ситуации все собственники компаний «бросились» искать продавцов, умеющих продавать всё и в требуемом количестве. С этого момента давайте рассмотрим кадровую работу более подробно.

Подбор, расстановка и воспитание кадров является процедурой сложной, творческой, неоднозначной и длительной по времени, сравнимой лишь с тяжёлой работой золотопромышленников, вынужденных просеивать тонны руды, прежде чем найти мельчайшие крупинцы золота. Но зато какие крупинцы! Если проанализировать формы и методы кадровой работы, проводимой в компаниях, а также существующую текучку кадров среди продавцов, то нетрудно догадаться, что работа по подбору кадров ещё далека от совершенства.





Чтобы хоть как-то повысить эффективность кадровой работы, необходимо:

во-первых – подбор кадров осуществлять при тщательном анализе личных, деловых и профессиональных качеств каждого соискателя на вакантную должность;

во-вторых – если нет подходящих кадров, то лучше не брать никого. Желательно просто дожидаться достойной кандидатуры и только тогда принять достойного кандидата в отдел продаж. Всё равно продажи в компании идут как минимум по входящему потоку (сайт компании, реклама, выставки, рекомендации и т.д.).

На сегодняшний день существует четыре основных способа подбора кадров: индивидуальное собеседование, конкурс, кадровые агентства и прием на работу по рекомендациям.

Самый предпочтительный из них – «старый дедовский способ»: собеседование.

Объясняю почему. Во-первых: кадры подбираете Вы и под себя. Во-вторых: минимизируются всевозможные ошибки в процессе определения наиболее достойной кандидатуры, ведь время, необходимое для проведения собеседования, кроме Вас самих никто не ограничивает, что в свою очередь представляет максимальную возможность основательно и с «пристрастием» проработать каждого из соискателей на вакантную должность. В-третьих: значительная экономия финансовых средств в сравнении с остальными способами подбора кадров, что также немаловажно.

Относительно других вышеперечисленных методов подбора кадров хотелось бы сказать следующее.

Отбор кандидатур на конкурсной основе.

Конкурс – звучит красиво, современно, модно и вроде бы основательно. Однако на самом деле – это довольно-таки спорная технология подбора кадров.

Во-первых, в большинстве случаев проводимые конкурсы не подготовлены организационно. Ведущие конкурса, как правило, набьют в какую-нибудь офисную комнатку неограниченное количество народу и наводят тень на плетень: этапы конкурса, те-





сты, деловые игры и прочее, а на самом деле выберут не лучших, а тех, кто понравился собственнику или представителю собственника компании, в основном схожих с ними по типуажу. Толпа же разношерстных соискателей в большинстве случаев играет роль массовки и в основном состоит из случайных людей, которым ранее позвонили и предложили поучаствовать в конкурсе. Многие из приглашённых даже не представляют, что такое продажи и «с чем их едят». Вот и получается: наберут с конкурса нужное количество людей, помучаются с ними месяца два-три, заплатят гарантированную часть денежного вознаграждения, а потом пачками увольняют этих несостоявшихся продажников с работы и опять проводят очередной конкурс. По большому счёту – это бесконечный процесс, выхолащивающий значительные финансовые средства из кармана самого же собственника компании и не дающий ожидаемых результатов.

Кадровые агентства.

В основном своеобразно подходят к решению кадровых вопросов: представляют кандидатуры в различные компании, основанием для рекомендации которых, в большинстве случаев, являются исключительно анкетные данные соискателей. Специфические же особенности бизнеса компаний относительно личных и профессиональных качествах самих соискателей в ряде случаев не учитываются.

Рекомендации.

Эта методика достаточно рискованная, и прежде всего для самих же работодателей. Так как рекомендуемый кого-либо на вакантную должность, как правило, не специалист по кадровой работе и к тому же ещё действует на основании своего субъективного мнения относительно того, каким именно должен быть соискатель и прочее. В итоге Вы становитесь своеобразными заложниками данной технологии подбора кадров. Здесь уж как повезёт. То есть, соглашаясь с какими либо рекомендациями, Вы, как говорится, берёте «кота в мешке». А куда деваться? Последнее слово всё равно за Вами.



**Ещё раз о методике «собеседования».**

Собеседование – это своеобразный «рентген человеческой души». Профессионально проведенное собеседование может максимально эффективно раскрыть потенциал любого соискателя. Очень важно, чтобы собеседование проводил подготовленный специалист, досконально знающий все инструменты и технологии проведения собеседований и четко ориентирующийся в функционале вакантных должностей.

Процесс проведения собеседований на должность менеджеров по продажам должен быть поставлен «на поток» и носить системный и долговременный характер независимо от наличия вакансий в коммерческих структурах компании. Очень важно не упустить ни одного достойного соискателя на должность менеджера по продажам, так редко встречающихся на открытом рынке труда.

Для удачной «охоты» необходимо первоначально в интернете и рекламных изданиях разместить привлекательно составленное объявление. Чтобы Вам было удобнее ориентироваться в потоке приходящих резюме, необходимо в бланке анкеты предусмотреть графы:

1. Опыт работы в структурах продаж (если таковой имеется) и что конкретно было сделано за период работы в прежних компаниях (задачи, методика работы, результаты деятельности, перспективы).
2. Ваши предложения по усилению продаж (для выпускников высших и профессиональных учебных заведений: что вы знаете о продажах и как представляете обязанности менеджера по продажам).

Эти сведения в анкетах соискателей помогут Вам сэкономить время на проведение собеседований, исключив на этапе обработки ряд анкет, не проходящих по заранее заданным Вами требованиям.

После того, как будут проанализированы все поступившие резюме, например за неделю, необходимо определить график





проведения индивидуальных собеседований. На каждое собеседование планируйте по 30-40 минут. Рекомендуется проводить не более 2-3 собеседований в день, так как «замыливается глаз» и теряется профессиональная интуиция. В этом вопросе торопиться не следует, но и «тянуть резину» тоже нежелательно.

В ходе собеседования Вы должны принять окончательное решение относительно каждого соискателя на должность – «да» или «нет».

В случае «нет», если решение будет отрицательное – необходимо тактично отстроиться от соискателя речевым модулем, например: «Спасибо Вам за то, что Вы приняли участие в собеседовании (или – «Спасибо Вам за все Ваши содержательные ответы»)), мы подумаем и в течение недели перезвоним Вам и сообщим окончательное решение относительно Вашей кандидатуры. До свидания. Удачи Вам».

В случае «да», если решение будет положительное – необходимо прямо на собеседовании поздравить испытуемого и проинформировать его о том, что он принят на работу.

А теперь рассмотрим технологию проведения собеседований.

Многое, что используется руководителями коммерческих компаний и собственниками бизнеса в процессе проведения собеседований, всем хорошо известно, и останавливаться на этом подробно нет никакого смысла, ограничимся лишь кратким перечислением используемых в практике методов и инструментов:

- личная анкета соискателя (заполняется соискателем перед проведением собеседования);
- вопросы, задаваемые соискателям (с целью определения профессионального уровня соискателей, их взглядов на важные для собственника компании вопросы, проблемы, позиции, отношения, явления и т.п.);
- различные психологические тесты (с целью определения истинных, скрытых, ложных и мнимых качеств соискателей, для





последующего составления реальной характеристики их личных, деловых и профессиональных качеств и определения психологической составляющей испытуемых);

– деловые игры с последующим разбором ситуации и принятием конкретных решений.

Самое печальное в этом процессе то, что многие руководители или собственники компаний доверяют проведение предварительных собеседований начальнику отдела кадров, коммерческому директору или начальнику отдела продаж или еще кому-либо из числа сотрудников среднего руководящего звена компании. При таком подходе к подбору кадров считайте, что дело заранее окончательно загублено!

Объясним почему. Все Вы прекрасно знаете, что во многих трудовых коллективах, особенно в крупных корпоративных компаниях, часто противостоят различные группировки и коалиции, которые провоцируют бесконечные интриги, подставы и издевательства над нормальными, никому плохого не делающими, людьми. В большинстве случаев руководители компаний, а также их собственники не всегда информированы об этих мерзостях, которые происходят у них «за спиной», а если и информированы, то, как правило, не в полном объеме. Хотя есть и мягко говоря странные руководители, которым эта неблагоприятная ситуация в компаниях даже нравится. Как некоторые из них считают, это помогает им лучше ориентироваться в текущей обстановке, всё знать, что о них, любимых, говорят сотрудники компании и быть в курсе всех происходящих событий. Как ни странно, но такого типа людей немного жалко и обидно за то, что человек, по большому счёту, должен всё-таки отличаться от животного. Наверное, эти психические отклонения в основном наблюдаются у людей, склонных к мазохизму. Это факт, и ничего с этим не поделаешь – природа.

Так вот, именно поэтому, никак нельзя доверять проводить предварительные собеседования никому из подчинённых. А ещё и потому, что:





Во-первых, любой человек, которому будет доверено проводить предварительное собеседование, будет относиться к соискателю сугубо субъективно, и не факт, что он объективно пропустит лучшую кандидатуру, которую поддержал бы, как говорят, «двумя руками», и руководитель, и собственник компании. Самое обидное это то, что об этой кандидатуре даже и не узнают ни собственник, ни руководитель компании или узнают из сухого отчёта, составленного каким-нибудь начальником какого-нибудь подразделения, которому доверили проводить предварительные собеседования с соискателями.

Во-вторых, многие, кому доверено проводить предварительное собеседование, даже и представления не имеют, как это делается и что именно необходимо выяснить в процессе его проведения.

В-третьих (это больше касается тех ситуаций, когда определяется кандидатура на руководителей высшего звена компании), в ряде компаний бывает так, что предварительное собеседование проводит какой-нибудь мелкий руководитель какого-то подразделения, какой-то службы компании и, как правило, лет от 22 и до 25, не старше. Если наблюдать со стороны за этим зрелищем, то становится крайне неудобно за серьёзного человека, которому как минимум 35-40 лет, у которого огромный профессиональный и жизненный опыт и который пришел на собеседование в солидную компанию с целью «побороться» за вакантную должность на руководителя высшего звена компании.

Представьте себе такую картину: мальчик или девочка экзаменуют серьёзных солидных людей. Наверное, это просто элементарное неуважение к тем людям, которые пришли на собеседование.

Конечно, некоторые из Вас могут в корне не согласиться с данной точкой зрения и попробовать доказать обратное, мол, сейчас не то время, когда опыт и возраст решали всё, что есть уникамы, уже в 22-25 лет являющиеся руководителями крупных коммерческих компаний. Бесспорно, никто и не спорит, но





поймите правильно: они как минимум руководители компании, а не начальники каких-то мелких подразделений компании, умеющие красиво говорить, но, как правило, ничего не понимающие или не понимающие сути того, что они говорят – просто копируя цитаты уважаемых коллег по работе.

Вопрос спорный, его решать, конечно же, Вам, но всё-таки подумайте: должна же ведь быть элементарная психологическая восприимчивость и совместимость сторон, участвующих в собеседованиях.

В-четвёртых, само по себе понятие «предварительное собеседование» уже заранее провально. Всё это было взято из зарубежных технологий. Поверьте, не всё иностранное полезно для нас, россиян, у нас совсем другой менталитет, другое восприятие действительности, другой образ мышления и многое, многое другое, порой не поддающееся логическому объяснению. Поэтому различные МНОГОЭТАПНЫЕ предварительные собеседования ни к чему хорошему, кроме как к конъюнктурщине группы интриганов не приведут. Вот теперь и подумайте, кого в итоге будут избирать. Результат заранее ясен и без этих собеседований.

И всё же, именно для российской действительности будет наиболее результативным проведение собеседований самим собственником (группой собственников) или руководителем компании. В крупных корпоративных и статусных компаниях данную функцию может исполнять специально назначенный собственниками компании сотрудник, в совершенстве обученный технологиям подбора кадров и проведения собеседований и пользующийся ОСОБЫМ ДОВЕРИЕМ у них. В этом случае, в принципе, возможно проведение предварительных собеседований, но только в присутствии и при активном участии данного сотрудника. Решающим голосом в решении вопроса, прошел какой-либо соискатель предварительное собеседование или нет, и будет принадлежать выбранному собственниками сотруднику, все остальные должностные лица компании, независимо от их заслуг и привилегий, имеют только совещательный голос.





Можно выбрать и другой путь эффективного подбора кандидатур на вакантные позиции в компаниях, а именно: воспользоваться услугами со стороны, пригласив профессиональных экспертов по подбору кадров.

При таком подходе Вы сможете, со временем, «оздоровить» Ваш коллектив, привлечь в компанию поистине профессиональных сотрудников и эффективных управленцев, добиться слаженной и максимально эффективной работы всех структур компании на долгие годы.

(Более подробную информацию Вы можете получить, написав нам по адресу: Linesales@yandex.ru).

В разрезе данной темы, хотелось бы более подробно остановиться и на аспекте, наиболее актуальном для собственников коммерческих компаний – подборе эффективной команды продавцов, занимающихся активными продажами, то есть поиском клиентов и дальнейшим заключением конкретных сделок по реализации товара, продвигаемого Вашей компанией. Данное направление коммерческой деятельности ещё называют направлением по развитию продаж. В принципе не суть важно, как назвать данную структуру, главное, чтобы Вы для себя определили, что данная коммерческая структура занимается исключительно расширением клиентской базы компании и усилением её качественных показателей.

Подбор продавцов, а тем более в сектор активных продаж коммерческих структур компаний, существенно отличается от приёма на работу, например, технических специалистов. Основное отличие в том, что ошибки, допущенные при подборе кандидатур на продавцов, могут крайне негативно сказаться на всём бизнесе компании, так как менеджеры по продажам приносят большую долю прибыли в компаниях, и альтернативы в получении прибыли практически нет.

В связи с этим одновременно с проводимыми собеседованиями необходимо подключать к кадровой работе ещё и психоана-





литиков, способных определить истинные качества, присущие каждому из соискателей.

(Более подробную информацию Вы можете получить, написав нам по адресу: Linesales@yandex.ru).

А теперь рассмотрим специфику набора продавцов.

Как Вы понимаете, все люди имеют разные возможности и способности. Одни способны решать практически любые поставленные перед ними задачи, а другие за что ни возьмутся, ничего у них не получается. Именно поэтому кадровый вопрос как ранее, так и в настоящее время являлся наиболее актуальным для многих коммерческих компаний.

Как правило, интересующие нас профессионалы продаж в основном работают в достойных компаниях и не собираются менять своё место работы. При приёме на работу работодатель внимательно изучает резюме соискателей, определяет их профессиональный уровень и сопоставляет его с функционалом вакантной должности. Многие руководители и собственники компаний основополагающим аргументом при приёме на работу по-прежнему считают мнение бывшего руководителя компании, в которой ранее работал соискатель. И что характерно, обязательно позвонят в эту компанию и ещё раз уточнят мнение руководителя о соискателе. На сегодняшний день это самое худшее, что можно использовать в кадровой работе. Более того – полностью и окончательно отстойная технология найма сотрудников. Можно сколько угодно строить иллюзии о том, что соискатель должен быть принят на работу только за то, что ранее занимал ключевые и руководящие должности в компаниях или за прекрасные рекомендации, полученные по телефону от руководства компании, в которой последнее время работал. НЕ ВЕРЬТЕ никаким рекомендациям. Руководители компаний далеко не всегда характеризуют человека в соответствии с его квалификацией, деловыми и профессиональными качествами, большинство этих рекомендаций, как говорится, «от лукавого».





Поясняю:

1. Вы уже не раз сталкивались с ситуацией, когда человек занимает не свое место. И самое печальное то, что это место данный человек занимает достаточно долгое время. Как ни странно, но данная ситуация жизненна и встречается сплошь и рядом.

Для большей наглядности рассмотрим конкретный пример.

В одной из компаний вот уже более двадцати лет работает один и тот же начальник отдела продаж. Компания имеет определённые наработанные связи с клиентами и стабильные объёмы продаж. Казалось бы, всё хорошо и ничего лучшего ожидать и не следует. Но случилось так, что как-то раз, этот начальник отдела продаж заболел, и надолго. Директор компании принял решение поставить исполняющим обязанности начальника отдела продаж вновь принятого сотрудника. После трёх месяцев работы исполняющего обязанности начальника отдела продаж директор был крайне удивлён и озадачен тем, что сотрудник, временно работающий в должности начальника отдела продаж, значительно увеличил существующие объёмы продаж.

Думаю, дальнейшие комментарии относительно данной ситуации излишни.

Подобные примеры не редкость. Всё это говорит о том, что руководители и собственники компаний порою слабо ориентируются в текущей ситуации в компании и недостаточно владеют методикой развития имеющихся направлений бизнеса, что в итоге порождает иждивенческие отношения в работе у непорядочных сотрудников компании и нежелание делать что-либо лучше и эффективнее у ответственных сотрудников. Вот и работают такие горе-руководители и якобы специалисты на высоких должностях при полном доверии высшего руководства компаний долгие годы, а то и десятилетия.

Чтобы не допускать просчётов в кадровой работе, необходимо при приёме на работу как можно меньше ориентироваться на резюме соискателей, а больше обращать внимание на их ответы





и их субъективное мнение по поводу принципиально важных для Вас и компании вопросов, а также на аналитическую информацию, полученную в ходе прохождения обязательного тестирования соискателей на вакантную должность.

2. Посудите сами, какой нормальный директор компании хорошо отзовётся о своём подчиненном, который много лет работал, приносил определённую пользу компании, а тут взял и уволился, без каких-либо на то веских причин (по мнению директора, бросил компанию). В этой ситуации у собственника или руководителя компании в отношении бывшего работника появляются затаённая обида и недовольство его решением уйти из компании. А тут ещё и Вы звоните и просите отрекомендовать данного работника. Уж не сомневайтесь, Вам его по телефону так отрекомендуют, что даже в дворники не возьмёте (хотя бывают и исключения). Вот и получается: те работники, которые ранее занимали практически номинально руководящие должности, наверняка получают желаемую должность в Вашей компании. Любому руководителю вдвойне будет приятней положительно отрекомендовать никчёмного ранее работающего сотрудника, особенно если тот устраивается в компанию конкурента по бизнесу. А что, в рыночных отношениях это даже очень правильная стратегия: **«ПОЧЕМУ ДОЛЖНА СТРАДАТЬ ТОЛЬКО ТА КОМПАНИЯ, В КОТОРОЙ РАБОТАЛ НЕЭФФЕКТИВНЫЙ ПРОДАЖНИК, ПУСТЬ ЭТОТ ПРОДАЖНИК ТАКЖЕ РАЗВАЛИТ БИЗНЕС И У НЕПОСРЕДСТВЕННОГО КОНКУРЕНТА!»**

Так что будьте по возможности осторожны с любыми рекомендациями в пользу определённых соискателей.

И ещё. Каждый соискатель на должность должен фактами подтвердить то, что он конкретно сделал на прошлом месте работы, и не просто тезисно, а с детализацией своих достижений (что сделано, как именно, эффективность, перспектива, планы по дальнейшему развитию). Только после этого можно судить о кандидате на вакантную должность, его навыках и общем уровне профессионализма. В дальнейшем, по итогам испытательного





срока, необходимо сформировать окончательное мнение относительно данного человека и принять принципиальное решение «да» или «нет».

По крайней мере, при таком варианте подбора кадров Вы максимально обезопасите себя от ошибок. В дальнейшем организуется работа по профессиональной подготовке ранее принятых сотрудников, проводится их аттестация и определяются индивидуальные ориентиры (планы) деятельности на определённые периоды их работы.

И последнее, на что хотелось бы обратить Ваше внимание – это определение оптимального количественного состава продавцов в компании. Их количество, как показал практический опыт работы, в основном определяется опытным путем и зависит от общего потенциала существующей «холодной» базы клиентов, структуры рынка сбыта, величины маржинальной прибыли компании, сезонности продаж, степени конкурентной среды в данном сегменте бизнеса, и, самое главное, конкурентоспособности самой продукции, реализуемой компанией (адекватность цен, потребительских характеристик и степень предпочтительности реализуемой продукции на рынке сбыта относительно существующих аналогов).

Подбор кадров в структуру активных продаж.

Прежде всего, сам собственник компании должен определиться, сможет ли он «потянуть» это дело или нет. Так как в начальный период запуска проекта по созданию структуры активных продаж, примерно от полутора и до трёх месяцев, продавцы в основном будут заниматься углубленной проработкой потенциальной «холодной» базы клиентов, обучаться технологиям продаж и изучать специфику бизнеса самой компании, поэтому серьёзных продаж от вновь принятых продавцов в это время и не ждите. В этот период в основном будут заключаться разовые, как говорят, случайные сделки.

Подбор продавцов в структуру активных продаж должен строиться на принципах соблюдения необходимого сочетания





определённых типажей в составе продавцов, а также численной пропорции в соответствии с типажам потенциальных клиентов и их пропорционального соотношения в данном сегменте бизнеса. То есть, существуют пять различных типов клиентов (по пирамиде американского учёного психолога А. Маслоу, это: предусмотрительные, дружественные, властно-доминирующие и властно-имиджевые, целеустремлённые и самореализующиеся), в каждом сегменте рынка их пропорциональное соотношение совершенно разное.

Например: в инжиниринге – больше преобладают такие типы клиентов, как целеустремлённые и дружественные, примерно 50-70 % от общей численности собственников компании в данном сегменте бизнеса, и меньше всего преобладают властно-доминирующие, не более 2-3 %; в транспорте – больше всего преобладают властно-доминирующие и властно-имиджевые типы клиентов, порядка 70-80 %, и меньше всего самореализующиеся, примерно 2-3 %; в ритейле – в основном властно-доминирующие и властно-имиджевые типы клиентов, порядка 80-90 %, и меньше всего целеустремлённые и самореализующиеся, примерно 1-2 %; в салонных продажах – больше всего преобладают предусмотрительные, дружественные и целеустремлённые типы клиентов, порядка 80-90 % и меньше всего властно-доминирующие, примерно 1-2 %; в секторе информационных технологий – больше всего преобладают самореализующиеся и дружественные клиенты, примерно 60-70 %, и меньше всего властно-доминирующие, примерно 1-2 %.

Можно и дальше продолжать данный экспресс-анализ по наличию различных типов клиентов среди собственников компаний в различных сегментах бизнеса. Однако целесообразнее было бы провести непосредственные исследования для каждого отдельно взятого сегмента бизнеса путём мониторинга данного сегмента и изучения уже существующих наработок по данной теме.

Вывод всему сказанному – это обязательное соблюдение ответственности типов клиентов определённого сегмента рынка типам





продажников компании и их количественному составу в отделе продаж компании.

После того, как будут набраны продавники в структуру активных продаж, необходимо приступить к организации их деятельности.

И ещё, о подборе кадров.

В ряде коммерческих компаний, особенно если это касается крупных корпоративных компаний, используются технологии переманивания ТОП-менеджеров или, как иногда говорят, «перекупки» высококлассных специалистов. Существуют разные мнения по этому поводу. В данном вопросе рекомендовать что-то единственно правильное достаточно сложно, так как даже практический опыт не даёт однозначного ответа. Причиной тому – человеческий фактор. Ведь каким бы «великим» ни был ТОП-или VIP-менеджер, в конечном счёте, он прежде всего человек, со своими взглядами, характером и амбициями, и как проявит он себя в конкретной компании – покажет время.

Именно поэтому необходимо рассмотреть все существующие ситуации и постараться найти «золотую середину» в этом непростом вопросе.

Ситуация 1. Собственник делает ставку на воспитание собственных кадров.

В этом случае происходит достаточно забавная ситуация. Воспитывают, как правило, начинающих продавников и, как правило, людей молодых, в возрасте 20-25 лет. Большинство из них, опять же, как правило, одновременно где-то учатся и, как правило, на заочном отделении. Поэтому на протяжении периода обучения начинающих продавников собственники компаний вынуждены постоянно отпускать их на сессии, собрания, семинары и другие мероприятия, проводимые в учебных заведениях, где они обучаются. Всё это крайне негативно сказывается на объемах и динамике продаж компании. Единственное преимущество в подборе молодых людей, не имеющих опыта работы в продажах – это то, что начинающим продавникам, как правило,





можно устанавливать более низкий оклад на время проведения их адаптации и стажировки. Но и это преимущество относительное, так как, чтобы обучить начинающего продавца хотя бы основам продаж, необходимо, как минимум, потратить на него «кучу» «золотого» времени наставника, то есть оторвать одного из ведущих продавцов компании от выполнения своих прямых обязанностей и поручить ему заниматься обучением молодых сотрудников, недавно принятых на должность менеджера по продажам. Как Вы понимаете, наставник – это, прежде всего, профессиональный сотрудник, умеющий продавать, а, следовательно приносить в «копилку» компании достаточно ощутимую прибыль. Есть и другой путь повышения профессионального мастерства начинающих продавцов – направить их на обучение (тренинги, семинары, корпоративное и персональное обучение с привлечением бизнес-тренеров).

В принципе, на первый взгляд, вроде бы всё неплохо, правильно, перспективно, но только для кого? А я Вам скажу для кого... Конечно же, прежде всего для самих же молодых людей. Самое печальное в этой ситуации то, что собственники компаний реально вкладываются в этих молодых людей, как материально, так и морально, тратят на них свое дорогое рабочее время, а также время руководящих сотрудников компании, а главное – в дальнейшем возлагают на них определённые надежды. Однако, в большинстве случаев, ребята, закончив свои учебные заведения, получают дипломы, и «только их и видели». Поэтому – решать Вам. Хотя и есть один выход – опять растить молодых преемников и опять наступать «на те же грабли». Как понимаете, это тоже не выход!

Ситуация 2. Собственник делает ставку на увеличение количества сотрудников в отделе продаж.

В данном случае необходимо определиться относительно оптимального количества продавцов в коммерческих структурах компании, в противном случае завышенная численность продавцов просто «съест» полученную прибыль от продаж и





в дальнейшем весь бизнес компании. Как правило, оптимальное количество продавцов определяется количественными и качественными характеристиками потенциальной клиентской базы, которая в дальнейшем распределяется между продавцами по различным принципам: территориальному, отраслевому, специализации компаний и т.д..

После определения оптимального состава сотрудников отдела продаж обеспечивается их подготовка по сценарию «*Ситуации 1*». Однако нет никаких гарантий, что эффективность обучения и стажировки продавцов будет максимально возможной. Если большая часть из продавцов будет способна заключать реальные сделки, то собственнику компании, можно сказать, крупно повезло. Если нет – значит проблема в технологиях набора сотрудников. В этом случае необходимо как можно быстрее освободиться от продавцов, не способных даже компенсировать свой оклад, не говоря уже о привлечении в компанию дополнительной прибыли. Другого выхода нет, кроме как вести постоянную работу по подбору новых кадров взамен продавцов, не оправдавших надежды собственников компании.

Испытательный срок для вновь принятых продавцов рекомендуется устанавливать в течении двух-трех месяцев, в зависимости от специфики бизнеса компаний. Если испытательный срок устанавливается короче, то, как говорится, «вместе с водой можно выплеснуть и ребенка». Поэтому не надо торопиться с выводами. Необходимо предоставить новым сотрудникам компании возможность полностью раскрыться, и, кроме того, войти в специфику бизнеса компании, научиться определять потребности и методы работы с клиентами, выстраивать матрицу проведения переговоров на различных этапах взаимоотношения и «дожима» клиентов.

В принципе, данный вариант абсолютно приемлемый при построении эффективной системы продаж в коммерческих структурах различных по специфике компаний.





Ситуация 3. Собственник делает ставку на создание команды профессионалов в кратчайшие сроки.

В этом случае без переманивания, «перекупки» хорошо зарекомендовавших себя продавцов в компаниях конкурентов не обойдешься.

Как правило, TOP- и VIP-менеджеры – это штучный «товар», хорошо оплачиваемые и приносящие компаниям, в которых они работают, максимально возможную прибыль.

Считаю данный вариант наиболее продуктивным для динамично развивающихся компаний и претендующих на лидерство в своём сегменте продаж.

Положительные стороны данного варианта:

1. В лице TOP- или VIP-менеджеров, собственники компаний получают спокойствие и перспективу стабильного развития собственного бизнеса.

2. Затраты на TOP- или VIP-менеджеров всегда окупаются, а доходы от их деятельности постоянно растут и в большинстве случаев в геометрической прогрессии.

3. TOP- или VIP-менеджеры – гордость компании, это статусно и показательно в плане позиционирования самой компании на рынках сбыта и в плане доверия клиентов к компании.

4. TOP- или VIP-менеджеры – это практически БЕСПЛАТНАЯ возможность воспитания достойной команды молодых продавцов для компании.

5. TOP- или VIP-менеджеры – это ближайшие советники и помощники собственников компании, способные в любой момент оказать практическую помощь, даже в самой сложной и запутанной ситуации, во взаимоотношениях с клиентами.

При решении вопроса о переманивании TOP- или VIP-менеджеров главное сделать правильный выбор относительно определённой кандидатуры. В то же время необходимо понимать, что TOP- или VIP- менеджеры – понятие относительное, и в ряде случаев исключительно субъективное. Некоторые собственники





и руководители коммерческих компаний порою даже не делают различия между активными продажами и продажами по входящему потоку. В результате чего происходит подмена истинного понятия TOP- или VIP-менеджеров понятием менеджера клиентского сектора отдела продаж компании, где продажи, как правило, осуществляются по звонку клиента в компанию. То есть, проще говоря, сидит себе в клиентском секторе такой вот псевдо TOP- или VIP-менеджер и ждет, пока ему в очередной раз позвонят заинтересованные клиенты и «слезно» попросят его (TOP- или VIP-менеджера) продать им необходимый товар. Подобных TOP- или VIP-менеджеров надо классифицировать даже не как обычных продавцов, а, скорее всего, как обычных диспетчеров по приёму текущих заявок от клиентов компании. На самом же деле, TOP- или VIP-менеджеры – это настоящие «гуру» продаж, отличающиеся, прежде всего, результативностью своей работы, а именно продажами по «холодной» базе клиентов, что, по сути, является дополнительной прибылью для компаний. Так вот, если собственнику компании удастся переманить именно такого TOP- или VIP-менеджера, то это и будет самый правильный и беспроигрышный, во всех отношениях, выбор.

Особенности работы с TOP- или VIP-менеджерами.

Дело сделано, TOP- или VIP-менеджера «переманили». Что дальше? Как наиболее эффективно использовать его потенциал? Как сделать так, чтобы его опять кто-нибудь не переманил?

Давайте рассмотрим возможные ситуации.

Во-первых: чтобы не было «сюрпризов», то есть проблем в дальнейшей работе, необходимо ещё на стадии переговоров с каждым TOP- или VIP-менеджером, обозначить принципиально важные, для собственников компании, вопросы и документально закрепить их соответствующими соглашениями.

Во-вторых: с целью максимально эффективного использования потенциала TOP- или VIP-менеджеров необходимо:

1. Согласовать с TOP- или VIP-менеджерами текущий и перспективный планы продаж: по объемам, количественным и





качественным показателям предполагаемых к заключению контрактов.

2. Определить дополнительные направления работы TOP- или VIP-менеджеров помимо продаж, а именно: обучение и стажировка новичков, проведение тренингов и семинаров, мастер-классов по направлениям продаж.

3. Разработать персональную систему мотивации для TOP- или VIP-менеджеров и определить меры административного воздействия, на случай не выполнения или несоответствующего выполнения ими ранее достигнутых договорённостей.

4. Обязать TOP- или VIP-менеджеров систематически проводить маркетинговые и социологические исследования, изучать альтернативные формы и методы работы, используемые в данной специфике бизнеса и непосредственно основными конкурентами. Периодически готовить аналитические отчеты по развитию ситуации на рынке сбыта и по совершенствованию деятельности компании.

5. Предусмотреть участие TOP- или VIP-менеджеров в проведении статусных переговоров и «дожиге» особо значимых для компании клиентов.

В третьих: чтобы обеспечить надёжную дееспособность коммерческих структур компаний и исключить случаи «переманивания» TOP- или VIP-менеджеров конкурентами, необходимо:

1. Систематически анализировать потребности и проблемы TOP- или VIP-менеджеров.

2. Изучать мнение сотрудников компании о каждом из TOP- или VIP-менеджеров.

3. Владеть информацией относительно конкурентов, проводящих работу по переманиванию TOP- или VIP-менеджеров в свою компанию.

4. Проводить профилактическую работу по «удержанию» кадров в компании.

5. Принимать участие в различных «бизнес-тусовках» с целью привлечения дополнительных профессиональных кадров в компанию.





6. Систематически заниматься работой по усилению кадров и формированию кадрового резерва на случай ухода профессионалов из компании.

Исходя из вышесказанного, можно сделать однозначный вывод о том, что воспитывать новичков (молодых продавцов) — очень затратная и неблагодарная миссия, а также непомерно длительная по времени! Однако ждать, пока в компании появится суперпродавец, тоже не всегда оправдано.

И всё же, наилучшим вариантом в обеспечении эффективной деятельности коммерческих структур компаний является вариант тщательного подбора и дальнейшей вербовки уже практически готовых продавцов, как на открытом рынке труда, так и по рекомендациям, а также с использованием метода «переманивания» суперпрофессионалов продавцов, по сути дела являющихся источником получения дополнительного дохода для компании.

В общем-то, в каждой конкретной ситуации, необходимо ориентироваться исходя из существующих возможностей компании и наличия финансовых средств на развитие организационной структуры компании, и прежде всего профессиональной команды продавцов.

Удачи Вам!

(подробную информацию по данному вопросу Вы можете получить, написав нам по адресу: Linesales@yandex.ru).

ОСОБЕННОСТИ ПОДГОТОВКИ ПРОДАВЦОВ

Пришло время поговорить и о профессиональной подготовке продавцов. Данный процесс является творческим и исключительно индивидуальным для каждого из них. Ни в коем случае нельзя подгонять подготовку продавцов под строго регламентированные рамки. Прежде всего, их воспитание должно





строиться на соблюдении стандартов коммерческой работы, режима рабочего дня и выполнении всех имеющихся обязательств перед клиентами.

Начнём с того, что как только руководитель компании принял решение о приеме на работу очередного соискателя на должность менеджера по продажам, необходимо относиться к нему с уважением и пониманием. Это очень важное требование, так как новый человек в коллективе должен чувствовать внимание сотрудников и руководства компании, это ему поможет сконцентрироваться на учебном процессе и на работе в целом.

Процесс подготовки продавцов включает в себя теоретическую часть (лекции, семинары, тренинги и мастер-классы), а также практическую часть в виде «полевых» занятий, направленных на проведение встреч с клиентами и заключение договоренностей на поставку товара или оказание услуг. Основа обучения продавцов, конечно же, полевые занятия, в ходе которых совершенствуются ранее приобретённые навыки. Полевые занятия проводятся в среднем от одного до двух месяцев, в зависимости от степени подготовленности и обучаемости продавцов, а также их общей эффективности в работе. Первая неделя обучения продавцов должна быть посвящена их теоретической подготовке и овладению основами современных технологий продаж, специфике продаваемого продукта и изучению принципов ведения бизнеса компании в целом. Теоретическая подготовка продавцов в основном подразделяется на информационно-консультативную и тренинговую.

Информационно–консультативный блок обучения, прежде всего, включает в себя передачу продавцам принципов построения механизма воздействия на клиента, а также наиболее эффективных технологий, как «инструмента» усиления продаж, тщательно подобранного и скорректированного под конкретно заданный бизнес, цели и задачи компании.

Тренинги, проводимые в процессе обучения продавцов, также должны быть тщательно подобраны и адаптированы под конкретную специфику компании.





При подготовке продавцов необходимо помнить, что каждый человек независимо от возраста и личной профессиональной подготовки имеет свой стиль общения и арсенал методов воздействия на собеседника. Главное – учитывать стартовые позиции обучающихся. Кто-то имеет большой опыт работы, а кто-то, кроме желания научиться продавать, ничего не имеет, и неизвестно, кто из этих продавцов через месяц, полтора будет продавать больше и стабильнее. Также на результативность деятельности продавцов значительное влияние оказывает их личное обаяние и свойственная каждому из них харизма. Однако люди с сильной харизмой не так часто встречаются в продажах. Вероятно, их ярко выраженные качества, позволяющие им активно влиять на окружающих, заинтересованные лица и структуры подмечают ещё с юности, и их судьба, как правило, заранее предопределена (политики, общественные деятели, руководители крупных корпоративных компаний, шоу-бизнеса и другое, в основном, связанное с чем-то статусным и публичным). В действительности же мы должны благодарить судьбу за то, чтобы нам при приёме на работу менеджеров по продажам, попадались более-менее подходящие кандидатуры. В дальнейшем их воспитанием, конечно же, займутся бизнес-тренеры ПРАКТИКИ, в противном случае собственникам компаний придётся постоянно сталкиваться с одной и той же проблемой – текучкой кадров и поиском эффективных продавцов.

Очень важно после полугода работы ранее обученных продавцов проводить среди них переаттестацию, с целью усиления «боеспособности» коллектива компании и обеспечения притока новых сил, из числа в очередной раз принятых, эффективных продавцов с открытого рынка труда. В дальнейшем процесс подбора и обучения продавцов должен быть поставлен на поток.

Если правильно обеспечить процесс подбора кадров, то и процесс их обучения будет более основательным и результативным. Однако, необходимо обратить особое внимание на продавцов *властно-доминирующего и предусмотрительного типов,*





из числа вновь принятых на работу. Дело в том, что многие из них просто не способны к обучению, а также определённая их часть считают технологии продаж чем-то ненужным и лишним. Как правило, они очень сбивчиво и косноязычно общаются с клиентами, так как в ряде случаев относятся к ограниченным и высокомерным людям, лишённым самоконтроля и самооценки в общении с окружающими. Поэтому при подборе нужных кандидатур необходимо использовать тестовый фильтр. Но это не означает, что продавцы данного типа должны полностью отсутствовать в коммерческих структурах компаний. Конечно же нет! Они должны быть, но их количество, по возможности, должно быть предельно ограничено, по причине их патологической склонности к интригам и различного рода «провокациям» в коллективах. Их положительная роль состоит в том, что, как правило, только они способны договориться с клиентами, такого же, как и они, властно-доминирующего и предусмотрительного типов о заключении долгожданного для компании договора, а подобных клиентов в коммерческих компаниях их как много, в том числе и среди руководителей крупных корпоративных компаний. Необходимо также правильно понимать и то, что «вечный» работник компании – это «середнячок». Те, кого мы стараемся набрать с открытого рынка труда – это самые перспективные кандидатуры, но они более полутора-двух лет в должности менеджера отдела продаж работать не будут, так как знают себе цену и могут уйти из компании в любой момент, если, конечно же, руководитель не позаботится об их дальнейшем профессиональном росте в самой компании. И как ни парадоксально звучит, не всё так уж плохо, как кажется, ведь за эти полтора-два года работы в компании ранее принятые в компанию перспективные продавцы, как подтверждает практика, обязательно заработают для Вашей компании на три-пять лет вперед, относительно «вечно преданных компании середнячков». Это в любом случае лучше, чем «забывать» коммерческие структуры всякой посредственностью, которая готова до пенсии работать в Вашей компании, как прави-





ло, не принося какой-либо существенной прибыли, а только одни проблемы и неоправданные надежды и ожидания.

Рассмотрим роль продавцов других типов в развитии бизнеса компании.

Дружественный тип – тип продавцов, отличающихся своей коммуникабельностью и умением находить компромиссы в непростых ситуациях, периодически возникающих в трудовых коллективах и в быту, а также активно участвующих во всех мероприятиях, проводимых компаниями, но в то же время редко принимающих решения по принципиально важным вопросам жизнедеятельности компаний и практически никогда не берущих на себя ответственность за реализацию ранее принятых решений. Как правило, продавцы дружественного типа неплохо общаются с клиентами по телефону и эффективно проводят информационно-консультационную работу в ходе обслуживания уже существующих клиентов. Продавцы данного типа также умело назначают встречи с ключевыми лицами компаний, однако не всегда эффективно проводят эти встречи, так как в большинстве случаев не способны структурировать свои мысли на переговорах и быть ведущими в ходе общения. В ряде случаев они теряют основную канву переговоров, рассеивают внимание клиентов и забывают о главном, уводя клиентов в пространные рассуждения на совершенно отвлечённые темы. Своим стилем ведения переговоров продавцы дружественного типа по сути дела затягивают переговоры, тем самым заставляя нервничать вечно занятых ключевых лиц клиентских компаний. Итог подобных встреч, в лучшем случае – ничего не значащие обещания клиентов о том, что якобы «обязательно подумают над предложениями продавцов и примут соответствующие решения» и на этом всё – больше эти клиенты продавцам данного типа не звонят.

Продавцов дружественного типа в основном рекомендуют использовать на оформлении текущих заявок поступающих от клиентов и частично в урегулировании спорных и форс-мажорных ситуаций, возникающих в процессе переговоров или





взаимоотношениях с клиентами, такого же дружественного, как и они, типа.

Целеустремленный тип. Надо знать, что представители данного типа людей – прежде всего руководители, а не продажники. На рынке труда целеустремленный тип соискателей встречается крайне редко. Если представится возможность, то вербуйте «не глядя» данного соискателя и под него в дальнейшем планируйте руководящую должность. Это очень ценный кадр, в ближайшем будущем Ваш верный помощник и человек, которому Вы всегда сможете доверить общее руководство компанией. В должности продавца данного типа сотрудников «держат» более двух-трех месяцев не рекомендуется. Этого времени будет достаточно для их обкатки и более основательного вхождения в специфику бизнеса компании. Если Вы всё-таки решите оставить данного типа продавцов в коммерческой структуре, то и в этом случае Вы будете довольны их работой. Особенно эффективны продавцы целеустремлённого типа в вопросах назначения встреч с ключевыми лицами компаний. Однако в проведении встреч представители данного типа продавцов недостаточно результативны, ввиду того, что на встречах они обычно вместо презентации преимуществ компании и продаваемого товара (услуг) демонстрируют свои глубокие профессиональные знания и различного рода нестандартные, а порою и креативные коммерческие предложения по возможному дальнейшему сотрудничеству. В результате этого взаимопонимание сторон достигается крайне редко, так как в реальности большинство российских руководителей и собственников компаний относятся к властно-доминирующему и предусмотрительному типам клиентов. Данному типу клиентов, по большому счёту, ничего нового, в принципе, и не надо, у них и так, как правило, всё хорошо, а тем более рассматривать какие-то нестандартные и креативные предложения от каких-то продавцов, да ещё связанных с определённым риском, для них просто не позволительно. Клиентам властно-доминирующего и предусмотрительного типов, прежде всего, импонируют давно сложив-





шиеся стереотипы ведения бизнеса, проверенные на практике и оправданные якобы своей стабильностью и эффективностью на рынке сбыта. Именно поэтому данные клиенты относятся к продавцам целеустремленного типа с определённой степенью недоверия и опаской. Однако любые другие типы клиентов будут с большим удовольствием общаться и заключать договоры с продавцами целеустремлённого типа.

Самореализующийся тип. Данный тип продавцов также важен в работе коммерческих структур компаний. Как и продавец целеустремлённого типа, успешно заключает договоры со всеми типами клиентов, кроме властно-доминирующего и предусмотрительного. Особенности продавцов самореализующегося типа являются: умение находить правильный подход к клиентам и определять их потребности и желания. Как правило, большинство продавцов из числа представителей самореализующегося типа обладают определённой харизмой, в результате чего многие клиенты, после заключения договоров, предпочитают иметь дело в дальнейшем только с ними, и эти взаимоотношения практически строятся, как правило, на долгосрочной основе.

Властно-имиджевый тип. Сложный и противоречивый тип продавцов, имеющих, как правило, значительный природный потенциал в построении эффективных взаимоотношений с клиентами. Однако в работе им не хватает целеустремлённости и настойчивости в достижении максимально возможных для них результатов. Многое в их работе зависит от настроения и отношения к ним руководства компании и коллег по работе. Продавцы властно-имиджевого типа практически не пользуются общепризнанными технологиями продаж, надеясь только на свой жизненный опыт и личное обаяние. Главное их достоинство – умение работать с любым типом клиентов, без исключения. Вместе с тем, наиболее крепкие отношения складываются у данного типа продавцов с клиентами властно-доминирующего, и, как ни странно, с клиентами дружественного типов. Целесообразно использовать данного типа продавцов в структуре клиентского отдела





(секторе) компании, так как они более других типов продавщиков обладают чувством такта, проницательности и личного обаяния в общении с клиентами.

Подводя предварительный итог обсуждения темы подбора и обучения продавщиков, необходимо учитывать и то, что в идеале описанные ранее типы продавщиков практически не встречаются. Все люди имеют смешанные типы существующей классификации, но вместе с тем степень доминирования одного или двух типов одновременно является обычной нормой для многих из них. Именно поэтому особо важно правильно определить свой выбор в пользу нужных кандидатур на должность продавщиков в коммерческих структурах компаний.

В плане обучения продавщиков необходимо предусмотреть для каждого из них индивидуальный план обучения. С этой целью проводятся индивидуальные собеседования с продавщиками и определяются их профессиональные качества, стиль ведения переговоров, характер и личные предпочтения в работе и в быту, взгляды и интересы, точки зрения по вопросам развития бизнеса компаний и предложения по усилению продаж. Если у кого-либо из вновь принятых сотрудников коммерческих структур был опыт работы в продажах, то в этом случае необходимо более глубоко протестировать их, в том числе и по вопросам технологий, ранее используемых ими в работе с клиентами (при проведении встреч, «дожиге» сделок и при заключении договоров), а также выяснить, как выполнялись договоренности с клиентами, были ли проблемы в работе и как они решались, какие предложения по усилению продаж данный продажник лично выносил на рассмотрение руководства компании и многое другое, что непосредственно связано со спецификой продаж в отдельно взятой компании.

После проведенного кадрового аудита Вам намного проще будет определиться, где наблюдаются провалы в работе у продавщиков, на чём именно необходимо сконцентрироваться в процессе этапов обучения и корректировки профессиональных навыков у продавщиков. В итоге, как только будут выработаны индивиду-





альные планы обучения и стажировки каждого из продавцов, необходимо сразу же приступить к их реализации.

Обучение необходимо проводить исключительно в соответствии с заранее подготовленной программой, предварительно переработав все эффективно работающие технологии для отдельно взятого сегмента бизнеса.

Первый этап обучения: закрепление теоретических навыков работы в продажах, подбор и адаптация технологий и необходимых инструментов продаж для отдельно взятой компании, методика работы по телефону и назначения встреч с клиентами, подготовка и проведение переговоров с ключевыми и неключевыми лицами, ведение документооборота.

Второй этап обучения: отработка технологий «дожима» клиентов на встречах и по телефону, финальные переговоры о цене, ролевые игры по обучению технологиям продаж, обратная связь. Закрепление технологий работы с VIP-клиентами.

Третий этап обучения: полевые занятия, участие в реальных переговорах и дожиме сделок. Маркетинговые исследования: основы, технологии, аналитические разработки, мониторинг рынка продаж, стратегические цели и задачи, перспективы развития бизнеса компании.

(подробную информацию по данному вопросу Вы можете получить, написав нам по адресу: Linesales@yandex.ru).

МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ КОММЕРЧЕСКИХ СТРУКТУР КОМПАНИЙ

Вопрос о мотивации является актуальным и в то же время таит в себе массу спорных, а порою даже диаметрально противоположных мнений.

Прежде всего это касается критериев справедливости распределения заработанных средств коллективом, а также эффективности





воздействия механизма мотивации на результативность деятельности каждого из сотрудников коммерческих структур компаний.

Давайте разберём, в чём же именно состоит значение мотивации.

Начнем с того, что каждый человек психологически настроен на удовлетворение своих личных желаний и потребностей. Инструментом удовлетворения выступают деньги, а также условия, способствующие реализации творческого потенциала каждого из сотрудников коммерческих компаний. Деньги ассоциируются с благосостоянием отдельно взятого человека, а в период экономической нестабильности – как минимум со стремлением человека быть материально защищенным от всевозможных жизненных коллизий. Творческий потенциал ассоциируется с желанием человека реализоваться, прежде всего, как личность.

Учитывая вышесказанное, можно с уверенностью утверждать, что оснований для необходимой профессиональной проработки существующих положений о мотивации сотрудников коммерческих компаний более чем достаточно. Необходимо только правильно определиться с методикой реализации поставленной задачи, учитывая специфику компаний и критерии объективности начисления денежных средств по каждой из категорий сотрудников компаний. Заметим, что основной причиной текучки кадров в компаниях является непрофессионально выстроенная система мотивации, а также неумение или отсутствие должного умения или ещё хуже – нежелание руководства компаний аргументированно разъяснять сотрудникам, как и из чего конкретно складывается их зарплата и какова роль каждого из сотрудников в общем процессе формирования доходной части компании. При разработке положения о мотивации всё это необходимо учитывать. В противном случае может возникнуть крайне нежелательная ситуация.

1. В случае, если вклад сотрудника в вопросах поддержки и продвижения бизнеса компании не соответствует его вознаграж-





дению, то это, мягко говоря, расхолаживает сотрудника, а самое главное – наносит материальный ущерб компании, в которой он работает. В итоге при такой непрофессионально выстроенной мотивации сотрудник компании рано или поздно «скушает» всю прибыль компании и не скажет даже спасибо.

2. В случае, если вклад сотрудника значительно превышает вознаграждение, которое компания платит ему за труд, то в этом случае данный сотрудник в один прекрасный момент может молча покинуть Вашу компанию и перейти на другую работу, например, к Вашим конкурентам, которые уж, будьте уверены, найдут, как уважить эффективного сотрудника, ранее приносившего Вашей компании неплохой доход.

В идеале, действующая мотивация должна строго соответствовать вкладу сотрудника. В этом случае все стороны, участвующие в бизнес-процессе, будут довольны и с большим желанием продолжат взаимовыгодное сотрудничество и в дальнейшем.

Чтобы грамотно рассчитать долю вознаграждения, соответствующую конкретному вкладу каждого из продавцов, необходимо все расчёты осуществлять не от общей суммы сделки, как это часто бывает в ряде компаний, а с валовой прибыли, которую получит компания после реализации договора, заключенного данным продавцом с клиентом и сдаче им в бухгалтерию компании всех сопроводительных документов по конкретной сделке. Только в этом случае данная сделка считается закрытой и подлежит расчету между участниками бизнес-процесса. В реальном бизнесе доля вознаграждения продавцов колеблется в пределах 5-20 % от валового дохода сделки и согласованного непосредственно с собственниками компаний. Вся остальная часть дохода является прибылью компании за вычетом всевозможных налогов, сопутствующих расходов и различных обязательных платежей.

Если прибыль от совершённых коммерческих сделок не покрывает текущие расходы компаний, то необходимо провести экспресс-аудит бизнеса и определить причины, приведшие к данной ситуации. Как правило, такими причинами могут быть:





1. Недостаточная оптимизация существующих расходов компании;
2. Недостаточный профессиональный уровень сотрудников отдела продаж;
3. Недостаточное количество сотрудников в отделе продаж;
4. Недостаточная рентабельность продукции, производимой компанией;
5. Наличие конкурентов на рынке продаж, проводящих демпинговую политику;
6. Отсутствие в коммерческих структурах компаний высокопрофессиональных специалистов по продажам;
7. Отсутствие контроля за процессом продаж и конкретной помощи сотрудникам отделов продаж при «дожиме» сделок;
8. Предельно ограниченный по клиентской базе сегмент рынка продаж;
9. Слабая востребованность предлагаемого товара или услуг на потребительском рынке;
10. Отсутствие или недостаточный перечень сервисных услуг для клиентов в послепродажный период;
11. Значительно завышенная стоимость продаваемого товара (услуг);
12. Низкое качество продукции (услуг) относительно аналогичных предложений компаний конкурентов на существующем рынке продаж;
13. Ограниченность в географии продаж;
14. Недостаточная маркетинговая, информационная, рекламная и логистическая поддержка продаж;
15. Непрофессионально выстроенная мотивация сотрудников коммерческих структур компаний.

Вышеперечисленные причины существенно влияют на результаты продаж, и обвинять во всех грехах только продавцов в этой ситуации просто непозволительно – ведь они продавцы, а не волшебники. Любые провалы в продажах должны быть объективно и аргументированно подтверждены и доведены до све-





дения собственников компаний с целью их непосредственного вмешательства в текущую ситуацию. Если основные проблемы из вышеприведённого перечня продаж будут решены, то можно смело требовать от продавцов значительных и стабильных продаж. При отсутствии или недостаточном уровне продаж собственники компаний вправе будут сделать необходимые кадровые распоряжения относительно перевода неэффективных продавцов на другую должность или добиться их увольнения, по причине нанесения компаниям финансовых потерь.

Порядок подготовки положения о мотивации сотрудников коммерческих структур компании:

1. В начале положения о мотивации представляются соответствующие пояснения относительно значимости данного документа и прописываются основные критерии оценки, определяющие степень участия сотрудников коммерческих структур в формировании прибыли компании.

2. В основной части документа размещается информация по видам и ассортименту продаваемой продукции (услуг) и вводятся повышающие и понижающие коэффициенты в отношении достигнутого результата в деятельности сотрудников компаний и в зависимости от полученного валового дохода по каждому из видов продукции отдельно. Также определяются коэффициенты по уровню реализации неликвидной продукции и коэффициенты личного и командного участия сотрудников коммерческих структур в продажах, заключении новых договоров и повторных контрактов. Как дополнение к расчёту заработной платы сотрудников коммерческих структур, предоставляются коэффициенты или фиксированные суммы денежного вознаграждения: за наставничество, сверхурочную работу, работу на выезде, участие в подготовке и проведении различных профессиональных мероприятий, выполнению спецзаданий, подготовку аналитических и отчетных документов по заданию руководства и многое другое, связанное со спецификой бизнеса компаний. Определён порядок





премирования сотрудников компаний за выполнение текущих показателей, а также коэффициент трудового участия сотрудников компаний в развитии бизнеса (по отдельным спискам, утвержденным руководством компаний).

3. В заключительном разделе положения о мотивации производится расчёт заработной платы по выполнению рекомендуемых объёмов продаж за отчетный период (месяц, квартал, год).

Помимо материальной части мотивации сотрудников, имеется и моральная составляющая, также представляющая не менее действенный регулятор активности продавцов. Для многих людей данный фактор является определяющим при трудоустройстве. Каждый из сотрудников компаний испытывает большую удовлетворённость результатами своего труда, если руководство компании оценивает их вклад в общее дело объективно и по достоинству.

Инструментами морального поощрения являются:

1. Повышение в должности (старший менеджер, ведущий специалист отдела продаж, координатор проекта, менеджер по работе с VIP-клиентами, TOP-менеджер, заместитель начальника и начальник отдела продаж, руководитель департамента продаж, коммерческий директор, директор по продажам и развитию и т.д.) и предоставление дополнительных полномочий сотрудникам компаний, закреплённых должностными инструкциями.

2. Вручение памятных подарков, грамот, благодарственных писем, путёвок, дисконтных карт, пригласительных билетов на развлекательные и оздоровительные мероприятия, благодарности с занесением в трудовую книжку и т.д.

3. Занесение на Доску Почёта, в Книгу Почёта, размещение соответствующих статей о ценном сотруднике в СМИ, проведение торжественных собраний, связанных с чествованием отличившихся сотрудников, направление на подготовку, переподготовку или повышение профессионального мастерства отличившихся сотрудников в зарубежные или в ведущие российские компании.





4. Слова благодарности и наилучшие пожелания со стороны руководителей или собственников компаний, как в кулуарных беседах, так и в официальной обстановке – на планёрках и собраниях коллективов структурных подразделений компаний.

Всё это не просто «жесты доброй воли», а строгое соблюдение делового этикета в отношении работников компаний, добивающихся максимальных результатов в работе и делающих всё возможное для ускорения процессов развития бизнеса компаний. Порой простые моральные формы поощрения намного эффективней и действеннее материальных. И всё же сочетание того и другого способствует максимально возможной эффективности труда сотрудников компаний. Очень важно, чтобы все инструменты поощрения были коллегиально обсуждаемы. Необходимо помнить, что как только будет утверждено Положение о мотивации сотрудников, соблюдение всех его требований строго обязательно, в том числе и для руководства компаний. В противном случае теряется весь смысл введения положения о мотивации и значимость данного документа в глазах сотрудников компаний.

ПРОБЛЕМЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОДАЖНИКОВ, И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

Рассмотрим типичные проблемы продавцов, возникающие в ходе их деятельности, как объективного, так и субъективного характера.

К проблемам объективного характера относятся, прежде всего, проблемы, связанные с нестабильностью в продажах. В большей степени это относится к отделу (сектору) активных продаж, где зарплата у продавцов сильно разнится, а если ещё и бизнес имеет ярко выраженный сезонный характер, то заработок совершенно не сопоставим с желаниями и возможностями продавцов.





Для решения данной проблемы продавщикам необходимо заранее и тщательно распланировать свою деятельность по месяцам, учитывая при этом финансовое положение компании, цикл продаж относительно специфики бизнеса, сезонность продаж, период «взлета» и падения продаж, ситуацию, а также негативные тенденции и всевозможные форс-мажорные обстоятельства на рынках сбыта.

Планирование работы по месяцам поможет продавщикам упорядочить свою деятельность и добиться высокой стабильности в работе.

Более подробно:

1. Финансовое положение нестабильно. В этом случае необходимо:

1.1. На период отсутствия или недостатка финансовых средств в компаниях активизировать работу по заключению «коротких» сделок, с целью получения «быстрого» дохода от ведения коммерческой деятельности. Данная мера позволит компаниям выйти из состояния финансовой нестабильности и укрепить свои позиции на рынках сбыта.

1.2. Необходимо обеспечить эффективную работу, направленную на сокращение дебиторской задолженности и активизировать деятельность клиентского отдела (сектора) компаний, с целью получения дополнительных финансовых средств от повторных продаж по существующей клиентской базе.

2. Цикл продаж (естественный процесс продаж – от первого общения с клиентом и до полного исполнения условий договора сторонами). Особое влияние цикл продаж оказывает на деятельность компаний, специфика которых технологически предусматривает продажи с длительным сроком выполнения условий договора (инжиниринг, строительство, госпоставки, электронные торги, любые сделки с длительной отсрочкой платежа или в режиме поставки продукции на условиях полной её реализации).





В связи с этим необходимо:

2.1. В течение года проводить планомерную работу по наработке новых клиентов, как можно в большем количестве, не забывая при этом и о том, что даже незначительные по сумме сделки также важны для компаний, где присутствует длительный по времени цикл продаж, а также в плане корректировки текущей финансовой ситуации, связанной с неравномерностью поступления финансовых средств в компанию на протяжении года. Необходимо постоянно проводить аналитическую работу по базе существующих и потенциальных клиентов компании, определять колеблющихся и неопределившихся клиентов с целью их «дожима» до заключения реальных сделок. Особо необходимо уделять внимание ранее обиженным клиентам и компаниям, с которыми в своё время не получилось найти компромиссного решения при подписании договора. Данные компании необходимо выделить в отдельные группы и передать на проработку наиболее профессиональным продавцам, работающим в компании для проведения поэтапного процесса их «реанимации».

3. Сезонность продаж. Данная особенность характерна в основном для компаний с ярко выраженной сезонностью в продажах. Для наиболее эффективного ведения бизнеса, необходимо:

3.1. В сезон продаж – сконцентрироваться на заключении максимально возможного количества сделок с потенциальными клиентами.

3.2. В оставшийся период года – заниматься погашением дебиторской задолженности и дальнейшей наработкой активных контактов среди потенциальных клиентов, подготовкой и проведением PR-акций, анализом продаж, изучением форм и методов работы конкурентов на данном рынке сбыта и повышением профессионального мастерства сотрудников коммерческих структур компании.

4. Период «взлёта» и падения продаж. Определяется различными причинами, в том числе и конъюнктурой на рынке сбыта. В связи с этим необходимо:





4.1. На период «взлета» продаж – провести глубокий и чётко детализированный анализ по итогам продаж за первую неделю данного периода: по ассортименту, цене и объёмам продаж. Определить номенклатурные группы товаров, являющиеся лидерами продаж, и подготовить соответствующие расчёты по оптимальному соотношению стоимости товаров относительно прогнозируемого объёма продаж на период возможного дальнейшего «взлёта», тем самым обеспечивая компании максимально возможную прибыль по итогам реализации данного ассортимента продукции.

4.2. На весь период «взлета» продаж собственникам и руководителям компаний, по возможности и заблаговременно необходимо создать все условия для сотрудников коммерческих структур компаний, способствующие максимально полноценным продажам (обязать все подразделения компаний оперативно реагировать на просьбы и требования продавцов, и особенно это касается отдела закупок, складского хозяйства и бухгалтерии коммерческих компаний).

4.3. На период падения продаж – выявить причины падения продаж и наметить пути их преодоления. Разработать план мероприятий по усилению продаж, с учетом положительных и отрицательных сторон деятельности основных конкурентов на рынке сбыта и финансового положения самой компании. Значительное время продавцам необходимо уделять проведению встреч с новыми потенциальными клиентами и по возможности заключать с ними сделки, в крайнем случае подписывать договоры о намерениях сторон или о поставке продукции на правах резервных поставщиков.

5. Неблагоприятная ситуация на рынке продаж. Данный показатель во многом определяет формы и методы работы компаний по усилению собственных позиций на рынке сбыта, а именно:

5.1. По представленности реализуемого товара на рынке сбыта (в период перенасыщенности определённых ассортиментных групп и видов товара) – собственникам и руководителям компа-





ний необходимо определиться в принципе: реализовывать определённые виды продукции по нереально низким ценам, в том числе и по закупочным (с целью исключения данных видов продукции из ассортимента продаж, как нерентабельных позиций) или использовать определённые маркетинговые ходы (соответствующие меры), с целью получения ранее прогнозируемой прибыли:

- изучение характеристик аналогов продукции, представленных основными конкурентами на рынке сбыта относительно продукции реализуемой Вашей компанией, в том числе определение негативных и позитивных сторон каждого из аналогов продукции в отдельности;

- разработка соответствующего документа, характеризующего отличительные позиции (коллекцию ценностей) реализуемой компанией продукции, с целью более активного её позиционирования на рынке сбыта относительно существующих аналогов;

- предоставление дополнительных и сервисных услуг клиентам, относительно сервиса и возможностей основных конкурентов на рынке сбыта.

5.2. По переделу существующего рынка сбыта (относительно всего периода деятельности коммерческих компаний), необходимо:

- постоянно и тщательно изучать ситуацию на рынке сбыта и определять возможности компании в плане развития продаж на текущий период и дальнейшую перспективу, с учётом использования технологий «классического» и «партизанского» маркетинга. В этой связи на стадии подготовительного периода продаж необходимо определить: общую ситуацию на рынке сбыта, перечень компаний, активно занимающихся переделом существующего рынка сбыта, долю рынка сбыта, находящуюся в стадии активного передела, а также методы, используемые конкурентами, в том числе и по «отжиму» клиентов, перспективы и прогнозы развития бизнеса компании на ближайший и долгосрочный периоды деятельности;

- обеспечить проработку плана действий (комплексного плана мероприятий) и пути его реализации, а также возможную





корректировку дальнейшей деятельности коммерческих структур компании в процессе исполнения поставленных руководством компании задач;

– осуществлять ежедневный контроль, за деятельностью конкурентов в отношении клиентов, входящих в состав клиентской базы компании, на основе использования современных технологий «отстройки от конкурентов». Организовать запуск, и обеспечить выполнение программы компании «Забота о клиентах».

Б. Негативные тенденции и форс-мажорные ситуации на рынках сбыта.

6.1. Факторами, негативно влияющими на ситуацию в продажах, являются: инфляция, дефляция, дефолт, появление товаров аналогичных продаваемым компанией более лучшего качества и потребительских характеристик, демпинг цен на рынке сбыта со стороны основных конкурентов, изменение потребительских предпочтений, ужесточение законодательных норм и требований в отношении реализуемых товаров и ряд других факторов, дестабилизирующих ситуацию на рынке продаж. В каждом случае принимаются отдельные конкретные решения. При исполнении договорных обязательств сторонами могут быть внесены необходимые корректировки и различные варианты компромиссных решений, как правило, закреплённые допсоглашениями.

6.2. Негативные тенденции на рынках сбыта (как устойчивые, так и периодически изменяющиеся), как правило, приводят к серьезным последствиям, и в ряде случаев к необратимым. Ввиду этого по каждому факту должна быть дана объективная и профессиональная оценка, на основе глубокого анализа причин, породивших данную ситуацию или негативный процесс.

К проблемам субъективного характера у продавцов, прежде всего, относятся:

- отсутствие необходимого опыта и навыков работы у продавцов;
- неумение правильно планировать свою работу;





- отсутствие коммерческой отчетности в работе продавцов;
- неумение довести начатое дело до логического завершения (в том числе и «дожим» текущих сделок);
- необоснованная, а порою патологическая боязнь у некоторых продавцов проводить активные переговоры с лицами, занимающими руководящие должности в клиентских компаниях;
- слаборазвитый потенциал и недостаточный профессиональный уровень у продавцов;
- невосприимчивость некоторых продавцов к обучению;
- низкий порог психологической устойчивости у продавцов;
- нежелание работать в продажах;
- лень.

Более подробно:

– *отсутствие необходимого опыта и навыков работы в продажах.*

Данная оценка в отношении профессионального уровня и результатов деятельности малоэффективного продавца является основанием для принятия руководством компании принципиального решения: перевести его в другую структуру компании, не связанную с продажами или оставить в коммерческой структуре компании, но с условием прохождения этим продавцом, необходимого курса обучения по специфике продаж и дальнейшей его стажировки с наставниками компании (как альтернатива – с привлеченным бизнес-тренером). В этой ситуации решение принимает только руководитель компании. Дополнительным мотивом к принятию того или иного решения относительно малоэффективного продавца может послужить его отношение к работе, мнение клиентов о нём и его способность к обучению, а также личное мнение самого продавца относительно проблем, мешающих ему работать и добиваться максимально возможных результатов.

Как рекомендация. В большинстве случаев необходимо оказать необходимую помощь продавцу. Уволить или перевести его на другую работу не задача, бывает и так, что правильно установленные причины неэффективности продавца без особого





труда поддаются корректировке, и в дальнейшем он будет работать не хуже других продавцов компании.

– *неумение правильно планировать свою работу.*

Это типичная проблема в деятельности многих продавцов, даже имеющих большой практический опыт работы. С целью исправления данной ситуации необходимо вводить в положение о мотивации сотрудников повышающие и понижающие коэффициенты, стимулирующие плановость ведения коммерческой деятельности. Это достаточно действенный инструмент в вопросах повышения ответственности продавцов за результаты своего труда и умения ежедневно добиваться выполнения поставленных руководством компании задач. В отдельных случаях можно ограничиваться указанием или персональным предупреждением нерадивых продавцов, с последующим осуществлением в отношении них контрольных функций.

– *отсутствие отчетности в работе.*

Данная проблема хорошо известна каждому и характерна для деятельности многих коммерческих компаний. Якобы из-за недостатка времени продавцы не успевают ежедневно заполнять журнал коммерческой статистики. В этом вопросе необходима твердая воля и настойчивость руководства компании, дабы в корне переломить существующую ситуацию. В противном случае, в один прекрасный момент, когда, кто-нибудь из продавцов будет увольняться, уже никто не сможет восстановить информацию по работе с клиентами. В этом случае все сведения по клиентам придется нарабатывать заново, как говорится, «с чистого листа». А это ведёт к потере дорогого рабочего времени и не менее дорогих потенциальных, а также в ряде случаев и существующих клиентов для компании.

– *неумение довести начатое дело до логического завершения (в том числе и «дожимать» сделки).*





Данная ситуация в большинстве случаев предусматривает оказание конкретной помощи продавнику. С этой целью за продавником на определённый период времени закрепляется опытный стажёр, который и определяет причины неэффективной деятельности продавника, а также формирует программу его профессиональной подготовки. В дальнейшем стажёр как теоретически, так и практически оказывает непосредственную поддержку продавнику, через проведение индивидуальных собеседований, обучение, мастер-классы, «полевые» занятия и участие в «дожиге» реальных сделок. По итогам стажировки составляется отчёт и принимается решение: оставить данного продавника в отделе продаж или подобрать ему работу по способностям и личному желанию.

– необоснованная, а порою патологическая боязнь проводить активные переговоры с лицами, занимающими руководящие должности в компаниях.

Это приговор, окончательный и бесповоротный, практически не подлежащий никакой коррекции. Такому сотруднику заниматься продажами, по крайней мере в формате B2B – противопоказано.

– слаборазвитые способности продавника.

В этом случае необходимо провести более глубокий кадровый аудит, по итогам которого руководству компании необходимо принять решение: окончательно расстаться с данным сотрудником или оказать ему профессиональную поддержку.

– невосприимчивость к обучению.

Это диагноз, который не представляет дальнейшей возможности для продавников заниматься продажами. Основная доля потенциальных клиентов будет обязательно загублена такими продавниками, ещё на этапе предварительных переговоров с клиентами, а также и при их «дожиге».

– низкий порог психологической устойчивости продавника.





Достаточно серьёзная проблема. В одних случаях у продавцов данной категории появляется необоснованная агрессия или робость в общении с клиентами, а в других – нарушение душевного равновесия в связи с частыми отказами клиентов в проведении переговоров или заключении сделок.

Данной категории продавцов необходимо помочь найти работу поспокойнее. В продажах работать им «категорически воспрещается».

– нежелание работать в продажах.

Как ни странно, но бывает и такое. Необходимо расставаться с подобными сотрудниками как можно скорее. Они своим отношением к работе дезорганизуют весь коллектив компании.

– лень.

Без комментариев!

Подытоживая ранее сказанное, хотелось бы обратить внимание на то, что подготовка продавцов должна строиться, прежде всего, на умении руководства компаний разбираться в людях и чутко реагировать на их проблемы и потребности, на способности определять в каждом человеке потенциал для развития профессиональных способностей, личных и деловых качеств, а также на определении людей, неспособных к продажам. Желательно заранее определиться в отношении наиболее сильных сторон продавцов, с целью доведения их до совершенства, что позволит в дальнейшем определить наиболее подходящую «нишу» для каждого из продавцов и основную специализацию в продажах, а именно: «дожимщика», виртуоза назначения встреч с клиентами, продавца, эффективно проводящего первые встречи с клиентами, безукоризненно владеющего спецификой сопровождения клиентов и технологиями «отстройки», аналитика, способного выстраивать стратегию продаж и правильно определять пути развития бизнеса компании, а также многое другое в зависимости от специфики деятельности компании.





ФОРМИРОВАНИЕ КОММЕРЧЕСКИХ СТРУКТУР В КОМПАНИЯХ, ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ НАВЫКОВ ПРОДАЖНИКОВ

Формирование полноценных коммерческих структур в компаниях происходит поэтапно, начиная с подбора кадров и построения подразделений, занимающихся активным поиском клиентов.

Первый этап – создание сектора активных продаж.

Организуется набор менеджеров по продажам. За вновь принятыми менеджерами закрепляются наставники из числа наиболее опытных продавцов существующего отдела продаж или бизнес-тренеры, приглашённые со стороны с целью обучения новых сотрудников специфике бизнеса компании, искусству общения с клиентами и умению «дожимать» реальные сделки. По итогам стажировки определяются: уровень профессиональных навыков у менеджеров, их индивидуальный стиль ведения переговоров, умение войти в доверие к клиентам и способность заключать сделки.

Второй этап – корректировка навыков у вновь принятых менеджеров (подготовка менеджеров к встречам с клиентами, участие наставников, закреплённых за менеджерами, в проведении встреч, практическая помощь наставников в заключении сделок).

Третий этап – повышение профессионального уровня продавцов (посещение тренингов и семинаров, изучение опыта работы ведущих ТОП-менеджеров, работающих в данном сегменте бизнеса).

Четвёртый этап – определение индивидуальных ориентиров (планов) продаж для сотрудников отделов продаж, контроль за их исполнением и оказание конкретной помощи продавцам при заключении контрактов.





Пятый этап – проведение маркетинговых исследований и «отстройки» от конкурентов.

Шестой этап – создание и организация работы регионально-го сектора отдела продаж.

Седьмой этап – создание региональных филиалов и формирование отделов продаж.

Восьмой этап – анализ деятельности коммерческих структур компании (оценка эффективности форм и методов работы коммерческих структур, определение нереализованных и потенциальных возможностей компании и выработка практических рекомендаций по усилению продаж, установление степени эффективности используемых технологий продаж и технологий по отстройке от конкурентов, определение профессионального уровня каждого сотрудника коммерческих структур, количественные и качественные показатели существующей клиентской базы и базы потенциальных клиентов, построение прогнозов продаж, стратегических планов и определение темпов развития бизнеса коммерческих компаний на ближайшую перспективу).

Девятый этап – создание клиентского сектора отдела продаж. Перераспределение полномочий между вновь созданным клиентским сектором и действующими региональным и активным секторами отдела продаж компании. Разработка нового положения о мотивации сотрудников отдела продаж. Дополнительное обучение сотрудников клиентского сектора по специфике продаж и проведение стажировки сотрудников клиентского сектора под непосредственным контролем коммерческого директора или директора по продажам компании. Сопровождение клиентских компаний, относящихся к малому и среднему бизнесу.

Десятый этап – создание VIP-сектора отдела продаж по работе с наиболее крупными и значимыми клиентами. Требования, предъявляемые к сотрудникам сектора и организация его деятельности (передел существующего рынка сбыта, отстройка от конкурентов, перезаключение договоров с ключевыми клиентами Ваших конкурентов).





Одиннадцатый этап – создание и организация деятельности службы поддержки и развития продаж (изучение текущей ситуации на рынке сбыта, выявление степени лояльности существующих клиентов, определение тенденций на рынке и формирование комплексных программ по его дальнейшему «захвату»).

Двенадцатый этап – создание аналитической службы по сопровождению бизнеса и формированию общей стратегии деятельности коммерческих структур компании.

Отдельно по каждому этапу:

Первый этап – создание сектора активных продаж.

Организуется набор менеджеров по продажам. За вновь принятыми менеджерами закрепляются наставники из числа наиболее опытных продавцов существующего отдела продаж или бизнес-тренеры, приглашённые со стороны с целью обучения новых сотрудников специфике бизнеса компании, искусству общения с клиентами и умению «дожимать» реальные сделки. По итогам стажировки определяются: уровень профессиональных навыков у менеджеров, их индивидуальный стиль ведения переговоров, умение войти в доверие к клиентам и способность заключать сделки.

На первом этапе принципиально важно определиться, кто именно будет проводить обучение для вновь принятых сотрудников сектора активных продаж. От мастерства наставников или бизнес-тренеров зависит качество и эффективность подготовки новичков, их желание работать в компании и результативность деятельности каждого. Если в компании имеются «сильные» продавцы, то необходимо на время проведения стажировок задействовать их в подготовке новичков. Если таковых не имеется или они принципиально не желают участвовать в этом процессе, то в этом случае необходимо привлечь к данной работе представителей тренинговых или консалтинговых компаний. В противном случае новички, предоставленные самим себе, в лучшем случае уволятся, а в худшем основательно загубят клиентскую базу





компании. Эффективности от «доморощенной» деятельности молодых сотрудников не дождётесь, их бесконтрольная работа крайне негативно будет сказываться на всём бизнесе коммерческой компании.

Пример. Вы принимаете на работу сотрудника. По его отношению к работе видно, что он достаточно трудолюбивый и ответственный, но продажи у него не идут или незначительные. Каждый день этот сотрудник делает порядка 50-70 «холодных» звонков, но встреч он практически не назначает – не получается. Это говорит о том, что сотрудник не может убедить клиента в значимости предлагаемой встречи. Самое нежелательное, что клиент в большинстве случаев остается полностью разочарованным тем, как сотрудник неумело позиционирует свою компанию и презентует продаваемый продукт или услугу. В этом случае клиент обычно просит сотрудника больше его не беспокоить.

Молодым, недостаточно обученным сотрудникам, как правило, характерны одни и те же проблемы и ошибки в работе (слабое знание характеристик продаваемого продукта и его отличительных преимуществ от существующих аналогов, неумение, а в ряде случаев нежелание грамотно презентовать свою компанию и продаваемый продукт, неумение скрывать от клиента огромное желание что-то навязать ему, во что бы то ни стало и как можно быстрее получить расчёт за проданный товар, неумение планировать переговорный процесс отдельно по каждому из этапов продаж, неспособность сотрудника вовремя прочувствовать момент «дожима» клиента до заключения конкретной сделки).

После того, как наставники проведут профессиональный аудит с вновь принятыми сотрудниками и определяют их возможности и имеющийся потенциал развития, составляется индивидуальный план работы с каждым из новых сотрудников компании и начинается процедура их обучения и стажировок. В дальнейшем уже полностью подготовленные сотрудники приступают к самостоятельной практической деятельности в секторе актив-





ных продаж. С этого момента необходимо усилить контроль и личную ответственность сотрудников за результаты своей деятельности.

(Более подробную информацию Вы можете получить, написав нам по адресу: Linesales@yandex.ru).

Второй этап – корректировка навыков у вновь принятых менеджеров (подготовка менеджеров к встречам с клиентами, участие наставников, закреплённых за менеджерами, в проведении встреч, практическая помощь наставников в заключении сделок).

Как только наставник определился, что именно необходимо сделать для того, чтобы его подопечный реально и в кратчайшие сроки научился продавать продукт или услуги компании, необходимо приступить к конкретной работе.

Прежде всего надо понимать, что каждый человек имеет свой единственный и неповторимый стиль ведения переговоров, и кардинально переделывать его совершенно нецелесообразно, да и невозможно. Простое подражание или копирование техники продаж ведущих ТОР-менеджеров и бизнес-тренеров, использующих пусть даже самые прогрессивные технологии в продажах, ни к чему хорошему не приведёт. Более того, чем больше менеджер старается быть ВНЕШНЕ похожим на своих учителей (кумиров в сфере продаж), тем меньше он будет продавать (парадоксально, но это факт). Это всё равно что, будучи на балете, Вам кажется, что делать любые пируэты, которые изящно и непринуждённо исполняет балерина, совершенно легко и просто. Придя домой после представления, Вы пытаетесь повторить увиденные пируэты, но вскоре понимаете, что сделать это без профессиональной подготовки не получается. И ещё, как только наставник начинает форсировать процесс обучения продавцов и заставляет их проводить встречи с клиентами так, как это делает именно он, и не в коей мере по-другому – это приводит к неуверенности в конечном результате у обучаемых продавцов и потере у них «точки опоры» в работе с клиентами. Из-за этого, на встречах





продажники теряются, допускают неуместные паузы в общении с клиентами, запинаятся, косноязычат, забывают сказать главное и т.п. Поэтому неосвоенные технологии и не прочувствованные, как говорится, «нутром», принуждают продавцов поневоле отходить от своего стиля продаж, ничего не приобретая взамен. Пока передаваемые наставником технологии продаж вживутся в сознание и манеру общения продавца, пройдёт достаточно длительное время, примерно от полугода до полутора лет, а то и двух и более лет. Вот тогда технология максимально эффективно «заработает» и будет для продавца незаменимым инструментом в процессе продаж. Только при таком подходе к обучению продавца можно добиться успеха в проработке клиентов независимо от направлений и специфики бизнеса компании. Самое главное, продавец будет испытывать удивительное и непревзойдённое чувство самодовольствия в работе от умения эффективного использования «продвинутых» технологий продаж по зарабатыванию финансовых средств для себя и компании, в которой он работает.

Давайте более подробно рассмотрим вопрос о «безболезненном» вхождении в современные и наиболее продвинутые технологии продаж. Главное, что необходимо предусмотреть в процессе обучения продавцов – это щадящий период перехода от малоэффективных и доморощенных способов ведения продаж к проверенным и эффективным методикам построения межличностных коммуникаций с клиентами.

Прежде всего, наставник должен персонально по каждому продавцу определить, какие именно технологии продаж наиболее всего подходят для каждого из них (**рекомендации по определению критериев подбора технологий продаж персонально по каждому менеджеру Вы можете получить, написав нам письмо по электронной почте: Linesales@yandex.ru**). Как только наставники определятся с технологиями продаж, необходимо незамедлительно приступить к обучению продавцов. Для этого наставники должны на практике или путём проведения мастер-классов показать продавцам, как





именно «работают» выбранные технологии. По мере того, как продавцы разберутся в механизме воздействия прорабатываемых технологий, необходимо совместно с наставником «обкатать» данные технологии на практике, непосредственно в ходе проведения реальных встреч с клиентами. Обкатку технологий необходимо проводить на клиентах, относящихся к категориям малопривлекательных и малоперспективных, дабы не загубить более значимых для Вашей компании клиентов. После каждой встречи наставник должен предоставлять своему подопечному обратную связь, а также периодически закреплять полученные практические навыки на повторных корпоративных тренингах. Подобной практики необходимо придерживаться до тех пор, пока наставник не будет полностью уверен в своём подопечном и его способностях эффективно использовать данные технологии в реальной деятельности.

Третий этап – повышение профессионального уровня продавцов (посещение тренингов и семинаров, изучение опыта работы ведущих TOP-менеджеров, работающих в данном сегменте бизнеса).

Этап рассчитан на целеустремлённых и профессионально продвинутых продавцов, на тех, кто постоянно занимается повышением своего профессионального уровня, умеющих продавать и делающих это достаточно эффективно, готовящихся стать высококлассными специалистами, возможно руководителями крупных корпоративных компаний, коммерческих и управленческих структур. Эта категория продавцов наиболее значимая в коммерческих компаниях, в отличие от всех остальных, даже тех продавцов, которые выполняют и перевыполняют планы продаж, но не желающих повышать свой профессиональный уровень или тех, кто даже не понимает, что помимо природных данных и способностей, в условиях предельно жесткой конкуренции, необходимо обладать обширными и специальными знаниями и умениями, в том числе и по преодолению своего личного порога продаж.





По сути своей, настоящий продажник – это, прежде всего, человек, находящийся в постоянном процессе поиска того нового и нестандартного в работе, что помогает ему решать любые, даже самые сложные задачи в бизнесе, переосмысливать причины провалов и проблем в работе, учиться правильно анализировать процессы продаж, эффективно воздействовать на потенциальных клиентов и цивилизованно влиять на передел существующего рынка сбыта.

Наиболее действенной мерой повышения профессионального уровня продавцов является самообразование и тренинговая подготовка по усвоению продавцами технологий продаж. Собственникам бизнеса ни в какой мере нельзя экономить на обучении сотрудников. Все финансовые и материальные вложения обязательно окупятся и обернутся ощутимой прибылью для компании и дополнительными продажами.

Тренинги, как наиболее действенный инструмент всесторонней и качественной подготовки продавцов, необходимо заранее планировать, при этом предельно избирательно подходить к выбору тренинговых компаний, внимательно изучать анонсы предлагаемых тренингов и отзывы о них, определять степень их актуальности для компании и глубину предоставляемого ими материала. Совсем необязательно по несколько раз проходить тренинги по теме продаж, даже если эти тренинги проводят совершенно разные бизнес-тренеры, представляющие различные тренинговые и консалтинговые компании. Есть много и других не менее полезных тренингов, которые также желательно пройти каждому продавцу. В основном это тренинги, связанные с психологией и психо-аналитикой построения деловых взаимоотношений в бизнесе и трудовых коллективах компаний, с умением формировать взаимовыгодные партнёрские отношения, а также тренинги для управленцев высшего и среднего звена по управлению личным временем, маркетингу и логистике и многое другое, порой даже не связанное со спецификой продаж.

Любая информация для продавцов, если она изложена профессионально и людьми, знающими своё дело, а не дилетан-





тами, важна и значима в творческом процессе продавцов и предоставляет им неограниченные возможности для эксперимента в коммерческой деятельности. Если тренинги проводят красноречивые теоретики, то польза от таких тренингов в лучшем случае ничтожно мала, в худшем случае вредна и опасна, так как такого рода «учителя» своими «эффектными» разработками и технологиями, чаще всего являющимися плагиатом, только дезорганизуют продавцов и сеют в их сознании зёрна сомнения в отношении методов формирования полноценных и взаимовыгодных отношений между «покупателем и продавцом».

Большинство тренингов по продажам делятся по своему подходу и методике построения взаимоотношений продавцов с клиентами, как бы помягче сказать, на силовые и профессиональные. Силовые тренинги имеют определённую популярность в основном среди собственников бизнеса, предпочитающих жесткие методы управления бизнесом и коллективами своих компаний, готовых поступиться определёнными моральными и общечеловеческими принципами ради получения сиюминутной прибыли и влияния на рынке продаж. Эти тренинги, в большинстве своём, построены на доминировании отношений между людьми, взятых из мира животных и основанных на подавлении одних особей другими. Мораль этих тренингов проста: «тот прав, у кого больше прав». Может оно и так, но кому нужны эти прописные истины? Многие управленцы всё это прекрасно знают, и им, по большому счёту не нужны, подобные тренинги. Им необходимы знания и технологии, которые помогли бы менее «болезненно» выстраивать и развивать своё дело, умело обходить существующие препятствия и несправедливость в мире бизнеса. Понятно, что это почти нереально, но всё же... надо пытаться. Многим интересны тренинги, имеющие творческое начало, содержащие эксклюзив и элементы новизны, а также практический опыт применения различных современных разработок в продажах и других направлениях деятельности, где затронуты законы и механизм «тонкой материи», где аргументированно поясняется, что мир





можно завоевать не только банальным насилием, но и умелым позитивным воздействием на сознание и помыслы людей, даже самых одиозных из них.

Вместе с тем, каждый из нас правомочен самостоятельно определять, какие именно тренинги считать для себя нужными и важными, а какие второстепенными и неактуальными.

Одним из важных факторов в деле повышения профессионального мастерства продавцов является конкретный опыт лучших коммерсантов компании. Неплохо, если подобные специалисты имеются в Вашей компании или в компаниях Ваших партнёров. Практический опыт не заменит ни один тренинг, ни одно даже самое уникальное профессиональное учебное пособие. Как правило, все ведущие специалисты в компаниях знают себе цену и очень неохотно соглашаются, а чаще всего и не соглашаются заниматься процессом обучения недостаточно эффективных сотрудников компаний. В этом вопросе необходимо принципиальное решение самого собственника, так как мало кто из ведущих продавцов компаний по доброй воле и в ущерб своему рабочему времени, а значит и личному заработку желает готовить высокопрофессиональных продавцов для компаний. В этой связи предусматривается два основных варианта решения данного вопроса. Первый – всё-таки договориться с ТОП-менеджерами компании об обучении менее эффективных продавцов, путём рассмотрения вопроса о денежной компенсации ТОП-менеджерам. Второй – если не получится договориться, привлечь профессионалов или бизнес-тренеров со стороны. В любом случае вопросы профессиональной подготовки сотрудников отдела продаж необходимо, так или иначе, решать. В крупных компаниях можно даже ввести должность корпоративного бизнес-тренера. Всё это, как правило, окупится получением дополнительной прибыли от продаж.

По итогам обучения необходимо проводить тестирование сотрудников на знание основ маркетинга, логистики, рекламной деятельности, современных форм и методов работы продавцов, в условиях жёсткой конкуренции на рынке сбыта. Те продавцы,





которые не смогли пройти тестирование, должны будут самостоятельно повышать свой профессиональный уровень с целью дальнейшего самоутверждения в коллективе.

Четвертый этап – определение индивидуальных ориентиров (планов) продаж для сотрудников отделов продаж, контроль за их исполнением и оказание конкретной помощи продавцам, при заключении контрактов.

Как ранее было определено, планы продаж являются своеобразными ориентирами в работе продавцов. Невыполнение ориентиров не является наказуемым, но рейтинг каждого из продавцов и дальнейшая их судьба в компании целиком и полностью зависят от соответствия качественных и количественных показателей деятельности продавцов относительно текущих ориентиров в продажах, утверждённых руководством компании.

Для новых сотрудников отдела продаж, работающих не более трёх месяцев в компании, целесообразнее установить более щадящие индивидуальные ориентиры – это поможет им снять излишнюю психологическую напряжённость, придаст стабильность в работе и обеспечит объективность руководства в оценке их результатов.

Определение индивидуальных ориентиров для продавцов, требует профессионального подхода как со стороны руководства коммерческих структур компании, так и со стороны самих же продавцов. Желательно, чтобы это было сделано независимо друг от друга, с целью определения возможных расхождений в оценке профессионального уровня и потенциала каждого из продавцов компании.

Индивидуальные ориентиры для продавцов в основном характеризуются: объёмом и количеством реализованной продукции; процентом валового дохода от продаж; стабильностью и динамикой продаж, как по итогам работы за месяц, так и по декадам отдельно; реализацией неликвидных позиций, заключением договоров с новыми компаниями, количеством компаний, находящихся в активной проработке, состоянием дебиторской





задолженности и другими показателями, по усмотрению собственников компаний. Ориентиры в продажах – это не безмолвные и ни к чему не обязывающие документы, а прежде всего показатели, ежемесячно обсуждаемые на собраниях коммерческих структур компаний. В ходе обсуждения ориентиров определяются реальность и объективность их выполнения и при необходимости вводятся соответствующие корректировки. Обсуждение ориентиров для продавцов должно проходить в обстановке всеобщей заинтересованности и доброжелательности, в форме интеллектуальной и увлекательной деловой игры. Необходимо тщательно готовиться к данному мероприятию, прорабатывать все организационные и профессиональные вопросы. Саму встречу нужно построить так, чтобы она представляла собой источник положительных эмоций и искренних чувств удовольствия сотрудников от участия в данном мероприятии.

В плане оказания конкретной и самое главное своевременной помощи продавцам при заключении сделок, в практику работы отдела продаж необходимо внедрить технологию «дежурного дожимщика». Данная технология предусматривает оказание конкретной помощи продавцам со стороны ведущих специалистов отдела продаж во всех вопросах, связанных с активной проработкой клиентов, в том числе и в «дожиге» клиентов. На практике эта ситуация организуется следующим образом. Продавцам выдаётся график дежурств ведущих специалистов отдела продаж, составленный на неделю вперёд. Как только у кого-нибудь из продавцов возникнет необходимость в привлечении к работе наиболее профессиональных сотрудников коммерческих структур компании, то он созванивается по телефону с дежурным дожимщиком и договаривается с ним о проведении совместной работы по проработке кого-либо из потенциальных клиентов. Если дежурный дожимщик одновременно был затребован сразу несколькими продавцами, то в этом случае роль дожимщиков должны исполнять представители высшего руководства компаний, а именно: заместители начальника или начальник отдела продаж, коммерческий директор или





директор по развитию и т.д. Ни одна просьба продавцов не должна оставаться без внимания, а сам процесс «дожима» клиентов, силами ведущих специалистов компаний, будет являться для продавцов неоценимым приобретением практического опыта в работе.

Пятый этап – проведение маркетинговых исследований и «отстройки» от конкурентов.

Работа, связанная с маркетинговыми исследованиями и отстройкой от конкурентов, является наиболее сложной и значимой в продажах. Эффективность её проведения во многом зависит от отношения сотрудников компании к делу, их умения правильно прогнозировать развитие текущих событий и различных тенденций на рынке сбыта. В этой связи для сотрудников отдела продаж целесообразно провести ряд семинаров-тренингов по маркетингу и технологиям, связанным с переделом существующего рынка. Данные семинары-тренинги должны проводиться исключительно бизнес-тренерами практиками.

В процессе своей деятельности продавцы должны использовать всю имеющуюся информацию на рынке продаж. В открытом доступе – это информация общего пользования, рекламная, нормативная, специализированная, профильная и т. п. Источниками такой информации являются: справочная литература, интернет, информация с выставок, рекламная продукция, звонок продавца от имени клиента в конкурирующую компанию и многое другое. Закрытая (конфиденциальная) информация добывается продавцами в основном – опросным путём или в ходе активной проработки интересующих компанию клиентов, а также методом «засланного казачка» или «перекупкой» информации у «завербованных» лиц конкурирующих компаний, как правило, вместе с активной базой клиентов и другой закрытой коммерческой документацией. Очень важно, чтобы информация из различных конкурирующих компаний поступала одновременно. Это положительно отразится на анализе деятельности конкурентов в целом.





Если рассмотреть ситуацию с точностью до наоборот, а именно – когда Ваша компания является объектом агрессии со стороны конкурентов, то необходимо чётко следовать технологии «удержания и сопровождения клиентов». Технология эта проста, но требует повышенного внимания продавцов к своим клиентам и в особенности к их запросам и проблемам. Сотрудники коммерческих структур, которым доверили клиентскую базу компании, должны обладать хорошей интуицией и проницательностью. В отсутствие этих качеств сотрудники, занимающиеся продажами, как правило, слабо ориентируются в текущей ситуации и чаще всего информируют руководителей компании по факту произошедшего, когда принять какие-либо меры по отстройке от конкурентов уже не представляется возможным или становится чрезвычайно сложным делом.

Шестой этап – создание и организация работы регионального сектора отдела продаж.

Наиболее эффективный и малозатратный метод работы в регионах – метод «дистанционного мониторинга рынка сбыта». Сотрудники коммерческих структур развивают продажи в интересующих регионах путём предварительных переговоров с потенциальными клиентами по «холодной базе» и «дожима» наиболее вероятных сделок непосредственно на местах с выездом в регионы. Проще говоря, данная работа должна строиться в два этапа. Первый этап – это массированная прозвонка всех значимых компаний в регионах по «холодной» базе потенциальных клиентов (определение ключевых лиц и лиц влияния, презентация компании и продаваемого продукта, заключение устных договорённостей и предварительное согласование даты и времени встречи на предприятиях с клиентами). Желательно встречи с клиентами в регионах планировать только после того, как продавцы компании полноценно проработают по телефону всю имеющуюся в регионах базу потенциальных клиентов. Только после этого делаются повторные звонки и окончательно согласуются даты и время проведения встреч с клиентами на местах. Рекомендуется назначать встречи не менее, чем





через три-пять дней после телефонных переговоров с клиентами. Ранее трёх дней имеется определённый риск просто опоздать на встречу с клиентами (проблема с билетами, задержка рейсов, проблема с размещением в регионах, различные непредвиденные и форс-мажорные обстоятельства и прочее).

В ходе проработки потенциальной базы клиентов необходимо большее внимание уделять крупными и статусными компаниями (малый и средний бизнес на первом этапе проработки клиентов желательно не рассматривать, так как их обслуживание требует не меньше, а в ряде случаев намного больше дорогого времени продавцов, чем обслуживание крупных корпоративных клиентов, и доход от сотрудничества с мелкими компаниями совершенно незначительный). Малый и средний бизнес надо прорабатывать, но только в том регионе, в отношении которого собственником компании уже принято решение о размещении филиала.

Необходимо также обратить внимание и на мотивацию сотрудников регионального сектора. Данная мотивация должна существенно отличаться от мотивации всех остальных сотрудников коммерческих структур компании и быть на порядок выше, так как труд сотрудников регионального сектора, в большинстве своём, неблагодарный и тяжелый, связанный с постоянными командировками и различными стрессовыми ситуациями. Профессиональный уровень продавцов регионального сектора должен быть достаточно высок, чтобы оправдать не только командировочные и организационные расходы, потраченные собственником компании на каждого из продавцов, но и внести посильный вклад в общий доход компании.

В идеале, технологии продавцов регионального сектора должны постоянно пересматриваться и корректироваться. Владение данными технологиями необходимо доводить до совершенства путём проведения специальных и тематических тренингов, мастер-классов и полевых стажировок продавцов. Продавцам необходимо «врасти» в используемые в работе технологии всей «душой и телом». В противном случае выезд «необкатанного» продавца в регион обязательно приведет к потере





значительного количества потенциальных клиентов, а также потраченных денег на командировочные расходы и рабочего времени самого продавца.

И ещё, выезд в регионы должен быть коллективным и тщательно подготовленным. Количественный и качественный состав группы продавцов подбирается заранее и утверждается руководителем коммерческих структур компании. Данное требование вызвано тем, что отправка одного продавца просто нецелесообразна по соображениям, как минимум, безопасности и отсутствия полной уверенности у руководства компании в безупречной честности продавца и его ответственности в работе. Ведь сколько бы времени Вы ни знали человека, в любом случае это не говорит о том, что данный человек, мягко говоря, не подведёт Вас в трудной ситуации и будет принципиальным и порядочным в ходе выполнения поставленных руководством компании задач. Ни один психологический тест не позволяет с точностью на 100 % определить все имеющиеся у человека негативные качества. Это жизнь, и всегда надо перестраховываться и ограждать себя от людей нравственно нечистоплотных. Да и соблазнов в командировках довольно много, при одновременном отсутствии элементарного контроля со стороны руководства компании – это и финансово-материальная сторона в работе продавцов, и эффективность проводимой продавцом деятельности, и степень достоверности информации, собираемой продавцами на местах. По этому поводу есть хорошая поговорка: «Доверяй, но проверяй». Использование метода коллективной проработки региональных клиентов автоматически ставит барьер для всевозможных уловок и нарушений среди сотрудников компаний, в том числе и связанных с использованием финансовых средств. Даже если кто-то из продавцов допустил определённые нарушения в работе и скрыл их от руководства компании, всё равно, через месяц или два, это проявится, так как в последующие месяцы в регион поедут совершенно другие продавцы и обнаружат ранее допущенные нарушения.





Подводя итог вышесказанному, можно с уверенностью утверждать, что сектор региональных продаж предоставляет коммерческим компаниям совершенно неограниченные возможности в плане активного развития продаж, повышения статуса компании на рынке сбыта и как следствие получение значительной дополнительной прибыли от проведённой работы в регионах. *(Более подробные рекомендации по построению регионального сектора продаж Вы можете получить, написав нам по адресу: Linesales@yandex.ru)*

Седьмой этап – создание региональных филиалов и формирование отделов продаж.

Данный этап в основном характерен для компаний, имеющих хорошую материально-техническую и финансовую базу, а также серьёзные амбиции по поводу передела существующего рынка сбыта и скорейшего построения стабильного и динамично развивающегося бизнеса компании.

Сразу же определимся, что для таких мегаполисов, как Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Екатеринбург и ряда других промышленно-деловых центров страны создание региональных филиалов компаний, как правило, считается делом стратегически обоснованным и коммерчески выгодным. В большей степени в планах компаний, связанных с развитием сети филиалов, в основном будут включены те регионы, относительно которых, учитывая специфику бизнеса компаний и степень проработки имеющейся клиентской базы данных регионов, имеется положительная динамика коммерческой работы и прогноз бурного роста продаж на ближайшие полтора-два года. Исходя из этого, а также из существующих финансовых возможностей компаний, определяются самые перспективные регионы из ранее отобранных как по качественным характеристикам, так и по количеству, а также их оптимальному географическому расположению, и обеспечивается реализация плана по созданию филиалов. Всё это представляет возможным планомерно и надёжно вкладывать финансовые средства в развитие бизнеса компаний, зная наперёд, что цель





оправдывает средства. То есть, прежде чем принимать решение о создании филиалов в регионах, проводится основательная работа по мониторингу и заключению определённого количества договоров о сотрудничестве с клиентами на долговременной основе. При таком подходе собственники компаний ничем не рискуют, а только приобретают, в виде дополнительной прибыли от продаж.

Вместе с тем, если очень постараться, то можно развалить и самое прибыльное дело. Поэтому рекомендуется назначать руководителями филиалов самых профессиональных и ответственных работников компании, а не людей, кроме как командовать ничего не умеющих.

После того, как руководитель филиала определён и урегулированы все организационные вопросы, необходимо приступить к формированию отдела продаж. Для начала целесообразно принять на работу не более трёх продавцов. По мере увеличения объёмов продаж количество продавцов будет пропорционально увеличиваться и в определённый период достигнет своего максимального значения, примерно от 7 до 12 человек. Сотрудников для отдела продаж желательно набирать с открытого рынка труда того региона, в котором и располагается данный филиал компании. Схема привозных продавцов (варягов) также неплохая, но эффективна в основном для Москвы и Санкт-Петербурга – городов, куда, как правило, стремятся молодёжь и уже сформированные специалисты, примерно до 30-35 лет. В других регионах страны технология варягов вряд ли будет эффективной (не та мотивация, да и перспектива слабовата). Главное – не торопить события. Если на текущий период времени на открытом рынке труда не имеется готовых специалистов по продажам, то и не надо. Продолжайте работать с теми, кого приняли на первом конкурсе по замещению вакантных мест на менеджеров по продажам. Пусть их будет 2-3 человека, но зато эффективных продавцов, чем брать кого попало и впоследствии искать всевозможные пути, как от них избавиться. На крайний случай, дешевле и эффективнее будет командировать сотрудников из отдела продаж главного





офиса компании или из филиалов других регионов, где процесс продаж уже поставлен на поток. В дальнейшем всё равно на открытом рынке труда кто-то появится, и Вы постепенно наберёте профессиональную команду толковых продавцов и всё у Вас постепенно образуется.

Восьмой этап – анализ деятельности коммерческих структур компании (оценка эффективности форм и методов работы коммерческих структур, определение нереализованных и потенциальных возможностей компании и выработка практических рекомендации по усилению продаж, установление степени эффективности используемых технологий продаж и технологий по отстройке от конкурентов, определение профессионального уровня каждого сотрудника коммерческих структур, количественные и качественные показатели существующей клиентской базы и базы потенциальных клиентов, построение прогнозов продаж, стратегических планов и определение темпов развития бизнеса коммерческих компаний на ближайшую перспективу).

С целью определения эффективности деятельности компаний как минимум раз в год проводится анализ работы их коммерческих структур. В ходе его проведения выявляются проблемы и «узкие места» в работе и устанавливаются причины, послужившие их появлению. По итогам анализа определяются пути устранения выявленных недостатков и формируется программа по усилению существующих позиций компаний на рынках сбыта.

Анализ деятельности компаний наиболее целесообразно проводить силами привлеченных бизнес-экспертов. Желательно, чтобы эти бизнес-эксперты были из разных тренинговых и консалтинговых компаний и имели различные мнения и подходы к критериям оценки показателей деятельности коммерческих компаний. Чем больше экспертных оценок, тем объективнее результаты исследований и эффективнее решения, принимаемые





собственниками компании и её руководящим составом. Особенно важно проводить анализы деятельности компаний по годам, кварталам и месяцам, что представляет возможность выстроить любые прогнозы по направлениям деятельности компаний.

Дополнительным и эффективным рычагом в повышении статуса компаний и стабильности их развития является ежедневно проводимая работа по выявлению и дальнейшему использованию в своей деятельности опыта работы лучших компаний, представленных на российском рынке, независимо от сферы деятельности. Всегда имеющийся положительный опыт работы, а также прогрессивные технологии продаж, можно адаптировать под любую специфику деятельности компании.

ВЫЖИТЬ В ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ – ЭТО ЗНАЧИТ ПОСТОЯННО НАХОДИТЬСЯ В РЕЖИМЕ ПОИСКА И ИННОВАЦИЙ.

Отдельно хотелось бы остановиться на анализе существующей клиентской базы коммерческих компаний и требованиях по формированию базы потенциальных клиентов.

Существующая база клиентов должна подвергаться «коммерческой селекции» как минимум раз в год, то есть очищению от нерадивых и недобропорядочных клиентов, существующих только «на бумаге» для общей численности. Данная категория компаний постоянно «подбрасывает» продавцам проблемы, что приводит к потере значительного времени на их решение. Основными претендентами на вылет должны стать хронические дебиторщики и «мелочёвщики», те, которые редко закупают товар компании или, наоборот, приобретают его часто, но поштучно, в большом ассортименте и, как правило, на незначительную сумму. В любом случае решать собственникам. Но поверьте практическому опыту – лучше всего отказаться от данной категории клиентов, так как они крадут рабочее время у продавцов, заставляя их заниматься «мышинной» вознёй, не представляя взамен адекватной прибыли. Самое лучшее, если эта категория горе-клиентов попадет к конкурентам, и тогда пусть теперь они помучаются с ними, а Ваша компания, тем временем,





будет прорабатывать крупных и значимых клиентов и заключать с ними сделки.

После очищения клиентской базы компании от нерадивых клиентов необходимо перейти к её сортировке по приоритетным группам (например А, В и С). В группу А – будут входить самые значимые и важные для компании клиенты, те которые делают наибольшие по сумме продажи, а также расплачивающиеся в основном по предоплате или по факту. В группу В – будут входить клиенты, стабильно работающие с Вашей компанией и не имеющие просроченной дебиторской задолженности. К группе С – будут относиться компании, периодически делающие продажи большими партиями и не допускающие больших просрочек в оплате. В соответствии с этим делением и необходимо расставлять акценты в работе продавцов. **Компании, входящие в группу А** – должны быть «обласканы и облизаны с ног до головы» (участие в разрешении текущих проблем клиентов, предоставление им профессиональных советов и оказание посильной практической помощи в различных начинаниях и мероприятиях и многое другое). В целом, для этой категории клиентов Ваша компания должна стать, образно говоря, «сыном полка». Особенно необходимо обратить внимание на всевозможные деструктивные действия в этих компаниях со стороны конкурентов. **Компании, входящие в группу В** – также должны находиться в зоне повышенного внимания Вашей компании. Необходимо периодически, но не реже двух раз в месяц основательно посещать эти компании, принимать посильное участие в решении их проблем и в организации различных мероприятий. Продавцам Вашей компании необходимо постоянно быть на виду у начальства и ключевых лиц данных клиентских компаний. **Компании, формирующие группу С** – должны систематически контролироваться со стороны курирующих их продавцов Вашей компании. В данных компаниях необходимо делать акцент на углублении и расширении продаж, применять прогрессивную систему скидок, оказывать посильную помощь в





решении производственных, организационных и коммерческих вопросов, предоставлять необходимые рекомендации по широкому кругу вопросов, интересующих данную категорию компаний. Контролировать дебиторскую задолженность и не допускать её просрочки.

Девятый этап – создание клиентского сектора отдела продаж. Перераспределение полномочий между вновь созданным клиентским сектором и действующими региональным и активным секторами отдела продаж компании. Разработка нового положения о мотивации сотрудников отдела продаж. Дополнительное обучение сотрудников клиентского сектора по специфике продаж и проведение стажировок сотрудников клиентского сектора под непосредственным контролем коммерческого директора или директора по продажам компании. Сопровождение клиентских компаний, относящихся к малому и среднему бизнесу.

Статусные и крупные корпоративные компании могут вполне себе позволить создание клиентского сектора продаж. Для небольших же компаний и компаний, не имеющих регионального сектора продаж, данная структура не совсем целесообразна, так как будет «съедать» значительную часть прибыли компании. Необходимость создания клиентского сектора возникает и в случае, когда количество обслуживаемых клиентов компанией более пятисот.

Создание клиентского сектора осуществляется с целью усиления контроля за сопровождением клиентов, укрепления взаимовыгодных связей с ними и сокращения дебиторской задолженности. Формирование данной структуры необходимо осуществлять поэтапно. Сначала нужно подготовить все организационные и учетно-статистические документы, адаптировать их под специфику бизнеса компании и обсудить данный вопрос на общем собрании коллектива компании. Чтобы между продажными структурами различных коммерческих структур компании не возникало





всевозможных разногласий и обид, на собрании необходимо коллективно обсудить вновь разработанное положение о мотивации сотрудников клиентского сектора и процедуру взаимодействия всех существующих в компании коммерческих структур. После этого необходимо подготовить список сотрудников компании, рекомендованных для перевода в структуру клиентского сектора и провести их аттестацию по специфике деятельности сектора. Успешно прошедших испытание необходимо направить на тренинги и семинары по изучению технологий работы сотрудников клиентского сектора, и только после этого, они могут приступить к исполнению своих обязанностей. Периодически, в целях повышения профессионального мастерства среди сотрудников клиентского сектора, необходимо проводить различные ролевые игры и мастер-классы с участием ведущих продавцов коммерческих структур компании и бизнес-тренеров, привлечённых со стороны.

В дальнейшем необходимо проводить стажировки для сотрудников клиентского сектора в крупных и статусных коммерческих компаниях (если такая возможность имеется), а также осуществлять внезапные проверки (параллельный телефон) с целью определения эффективности телефонных переговоров сотрудников клиентского сектора с клиентами компании и результативности их работы по ведению клиентской базы в целом (оперативность выполнения поступающих заявок, просьб и требований клиентов, решение конфликтных ситуаций и проблем в работе). За неисполнение или несвоевременное исполнение, а также халатное отношение к просьбам и требованиям клиентов строго и показательно наказывать провинившихся сотрудников клиентского сектора, вплоть до увольнения их с работы или перевода на менее квалифицированную работу, не связанную с продажами.

Сопровождение клиентов в компаниях малого и среднего бизнеса.

В отличие от крупных корпоративных и статусных компаний, в коммерческих структурах среднего и малого бизнеса создание





клиентского сектора в большинстве случаев не обязательно. Дело в том, что клиентская база данной категории компаний не велика, и поэтому работу по сопровождению клиентов можно проводить и силами продавцов активного и регионального секторов продаж, соответственно теми сотрудниками, которые ранее и заключили договоры о сотрудничестве с клиентами. Продавец, как никто другой, знает всех своих клиентов и специфику работы с каждым из них. В ходе длительной работы со своими клиентами продавец укрепляет и расширяет деловые и общечеловеческие отношения с ними. В итоге продавец для клиента становится больше, чем партнёр по бизнесу, и ему уже безразлично, с кем именно из сотрудников компаний поставщика товара он будет взаимодействовать. Такие клиенты уже никогда не променяют продавца, с которым они работают с момента заключения договора, на продавцов других поставщиков, даже если эти поставщики предложат клиенту более привлекательные коммерческие предложения. Бывает и так, что в ряде случаев клиенты даже информируют своих поставщиков о поступивших предложениях от конкурентов, мало того, еще и подсказывают им, как именно надо скорректировать действующий договор по условиям сотрудничества, чтобы поступившие от конкурентов предложения не выглядели слишком выигрышно.

Вместе с тем в рассматриваемом подходе к сопровождению клиентов есть и ряд отрицательных сторон. Так, например, совмещение двух таких разноплановых функций продавцов, как активные продажи и сопровождение клиентов, приводит к общей перезагрузке в работе и невозможности формирования четкого плана работы на текущий день, неделю и месяц. У многих продавцов в этой ситуации возникает дилемма при выборе приоритетов в работе: то ли более активно заниматься поиском новых клиентов, то ли сопровождением уже имеющихся клиентов. В любом случае предложенный вариант сопровождения клиентов силами продавцов активного и регионального секторов наиболее предпочтительный, нежели другие, основан-





ные на разделении функционала между коммерческими структурами компании, потому что:

1. Формируются доверительные взаимоотношения продавцов с ключевыми лицами клиентской компании и лицами влияния. В то же время, если клиента передать в клиентский сектор, то в большинстве случаев он будет «брошенный», так как многие сотрудники клиентского сектора особо не утруждают себя внимательным отношением к клиентам. Они считают, что клиенты и так позвонят им и сделают заказы на поставку продукции. В основном сотрудники клиентского сектора работают со всеми клиентами «под одну гребенку», порой даже забывая вовремя позвонить им и поинтересоваться относительно новой заявки. Некоторые давно работающие сотрудники клиентского сектора постепенно перерождаются в совдеповских продавщиц – высокомерных и чванливых. В этой ситуации клиенты, с большим трудом добытые продавцами секторов активных продаж, разлетаются по конкурентам, как «горячие пирожки на базаре». Клиенты очень тонко чувствуют, кто и как к ним относится и их обслуживает. Клиентам не интересна компания, ничем не отличающаяся от многих других на рынке сбыта и позволяющая себе работать с клиентами только по телефону и только когда ей надо получить от клиента заявку на поставку товара. В современных условиях, при существующей гиперконкуренции на рынке, продавец, образно говоря, должен «дневать и ночевать» в компаниях клиентов, особенно в крупных корпоративных компаниях, представляющих основную прибыль. При таком подходе к делу собственники коммерческих компаний могут быть совершенно спокойными за свой бизнес.

2. Обеспечивается полный контроль за деструктивными действиями конкурентов в отношении клиентов компании. Если же передать существующих клиентов в клиентский сектор, то ждите «сюрпризов», и они у Вас обязательно появятся.

3. Обеспечивается развитие клиентов компании (расширение ассортимента реализуемой продукции, увеличение объемов





продаж, укрепление деловых и межличностных отношений в процессе сотрудничества). Сотрудники же клиентского сектора, в силу своего дистанционного характера работы с клиентами, просто не способны эффективно заниматься развитием существующей клиентской базы компании.

4. Продажники сектора активных продаж с большим трудом и упорством ежедневно добиваются заключения договоров с потенциальными клиентами. Поэтому «добытые» ими клиенты расцениваются для них как особо значимые и оберегаются от конкурентов «ревностно и бескомпромиссно». Определённые же сотрудники клиентского сектора просто не желают заниматься развитием клиентской базы компании. У них и так всё хорошо. Их высокий и стабильный заработок гарантирован мощной клиентской базой компании, которую они рассматривают как собственную «дойную» корову, поэтому заниматься заключением договоров с новыми клиентами им, по большому счёту, ни к чему.

Десятый этап – создание VIP-сектора отдела продаж по работе с наиболее крупными и значимыми клиентами. Требования, предъявляемые к сотрудникам сектора, и организация его деятельности (передел существующего рынка сбыта, отстройка от конкурентов, перезаклучение договоров с ключевыми клиентами Ваших конкурентов).

VIP-сектор отдела продаж – структура способная решать особо важные и сложные задачи, направленные на заключение крупных контрактов и «реанимацию» ранее «обиженных» клиентов. Структура достаточно эффективная в плане зарабатывания денег для компании. Эффективность деятельности данной структуры основывается, прежде всего, на профессионализме продавцов и ТОП-менеджеров, работающих в компании. Если таковые не имеются, то лучше с созданием VIP-сектора не затеваться – просто «загубите» самых «вкусных» клиентов и лишний раз обнадёжите себя заранее несбыточными надеждами. Система работы сотрудников VIP-сектора строится на исключительности и эксклюзивности подходов к клиенту. План действий





по отстройке клиентов от конкурентов компании формируется, а также корректируется непосредственно на местах в ходе проведения переговоров. Каждый сотрудник VIP- сектора действует в свободном режиме, но вместе с тем исходя из индивидуальных ориентиров в работе (плана продаж и стандартов коммерческой работы). Отчетность о работе продавцов VIP-сектора производится по мере накопления значимой информации о проработке клиентов. Все сотрудники VIP-сектора должны работать на полном доверии и личной ответственности за результаты своей деятельности перед руководством компании – это основополагающее условие в работе. Также в отношении сотрудников VIP-сектора соблюдается основной принцип: «минимум руководства и максимум творческой инициативы от каждого из сотрудников VIP-сектора».

Основными требованиями, предъявляемыми к сотрудникам VIP-сектора продаж, являются:

1. Высокий профессионализм;
2. Ярко выраженная харизма;
3. Высокое чувство личной ответственности;
4. Креативность мышления;
5. Значительный опыт работы в продажах;
6. Коммуникабельность;
7. Проницательность;
8. Умение работать на результат;
9. Стрессоустойчивость;
10. Высокая работоспособность.

Все эти качества необходимы и достаточны для работы продавцом в VIP-секторе отдела продаж.

Технологии продаж VIP-сектора делятся на командные и индивидуальные. Командные технологии применяются с целью усиления результативности работы продавцов и в случаях, когда воздействия индивидуальных технологий на клиента недостаточно.





Например. Продажник вошёл в активную стадию проработки крупной корпоративной компании. По договоренности с клиентом необходимо провести несколько презентаций, консультаций, а также промоакций в структурных подразделениях этой компании, и всё это необходимо сделать одновременно. Чтобы решить поставленную клиентом задачу качественно и в срок, необходимо использовать командный подход. Для этого нужно определить, кто из сотрудников VIP-сектора компании наиболее профессионально способен решить каждую из поставленных клиентом задач и непосредственно приступить к их выполнению.

Другой пример. В одной из компаний необходимо провести повторную встречу в присутствии кворума лиц с обеих сторон. В этом случае продажник должен заранее согласовать с клиентом состав делегаций по количеству и представительности участников предполагаемой встречи (идеальной пропорцией будет равный состав обеих делегаций, что психологически обосновано и не вызывает никаких сомнений и нареканий). Вместе с тем, если состав делегаций чётко не оговорён, то продавнику можно воспользоваться представленным ему моментом и сформировать состав делегации своей компании так, чтобы количество технических или профильных специалистов было сведено к минимуму, а сотрудников коммерческих структур к максимуму. Это продиктовано тем, что технари по своей сути склонны к проведению иностранных переговоров и к детализации узкоспециализированных тем, часто не имеющих никакого отношения к реальным переговорам. Поэтому чем меньше технических работников будет представлено на встрече, тем легче продавникам будет направить переговоры в нужное «русло» и заключить долгожданную сделку.

Общая стратегия проработки крупных корпоративных компаний:

1. Составить список статусных и наиболее крупных корпоративных компаний;
2. Провести активную проработку компаний в соответствии с ранее составленным списком;





3. Подготовить план действий по «вербовке» лиц влияния в компаниях (по каждому из сотрудников отдельно, с учётом их типажа, характера, личных и деловых качеств, интересов и предпочтений, функциональных обязанностей, степени личного расположения к компании продавца);

4. Обеспечить коммуникации общения с ключевыми лицами компании, принимающими решения, в том числе и финансовые, а также с лицами влияния, которые в дальнейшем помогут продавцу в «дожиге» ключевых лиц компании до заключения договора о сотрудничестве;

5. Обеспечить контроль за исполнением ранее принятых решений и всестороннюю поддержку сотрудников VIP-сектора по достижению намеченных целей;

6. Обеспечить установление агентурной связи в компаниях клиентов, с целью получения оперативной информации, касающейся действий конкурентов и иных «доброжелателей», а также осуществление общего контроля за ситуацией в структурных подразделениях прорабатываемых компаний в целом;

7. Организовать подготовку финальной встречи с руководством компании по рассмотрению предложений о сотрудничестве и заключению договора;

8. Обеспечить исполнения договоренностей по поставке товара (услуги) после подписания договора о сотрудничестве;

9. Разработка индивидуальных планов работ продавцами по сопровождению компаний с целью поддержания их степени лояльности к компании продавца и созданию комфортных условий для взаимовыгодного сотрудничества;

10. Разработка перспективных планов работ по «отстройке» от конкурентов.

Особое внимание собственникам и руководителям коммерческих компаний необходимо обратить на строгую отчетность в работе сотрудников VIP-секторов. Вся деятельность продавцов по проработке крупных корпоративных компаний в основном





строится на долговременной основе, ввиду того, что коммерческие предложения продавцов, как правило, проходят многоэтапное рассмотрение и согласование в различных структурах крупных корпоративных компаний, а ряд предложений могут долгое время «отлёживаться» на столах клиентов, до наступления момента их актуальности и востребованности. Отчетность продавца о проделанной работе должна обязательно быть оформлена в электронном виде и желательно с использованием системы CRM. В этом случае вся работа сотрудников VIP-сектора продаж будет сохранена и своевременно продолжена любыми другими сотрудниками компании, если в этом будет необходимость.

Хотелось бы заметить, что VIP-сектор продаж – это структура, занимающаяся развитием бизнеса коммерческих компаний, и на начальном этапе (полтора-два года) она не должна испытывать какой-либо прессинг плановости или жесткого выполнения поставленных собственниками компаний задач.

Из всего вышеизложенного следует, что сотрудники VIP-сектора – это «золотой фонд» любой крупной коммерческой компании, люди, которые позволяют коммерческим компаниям при любой, даже самой сложной ситуации на рынке сбыта, как минимум, уверенно «держаться на плаву» и динамично развиваться в бизнесе.

Одиннадцатый этап – создание и организация деятельности службы поддержки и развития продаж (изучение текущей ситуации на рынке сбыта, выявление степени лояльности существующих клиентов, определение тенденций на рынке и формирование комплексных программ по его дальнейшему «захвату»).

Служба поддержки и развития продаж является новой структурной единицей в сфере коммерческой деятельности компаний. Актуальность и жизненная состоятельность данной структуры определяется: её мобильностью (не более 2-3 человек); целевой направленностью (аналитическая поддержка менеджеров коммерческих структур компаний); малозатратностью и высокой





эффективностью в деле усиления и развития продаж. Основной технологией службы поддержки и развития продаж является партизанский маркетинг, в части отстройки от конкурентов и дальнейшем переделе существующего рынка сбыта. В том виде, в котором партизанский маркетинг изначально предлагал американским рекламистом Джейм Левинсоном и впоследствии был развит и обогащён рядом интересных технологий российским бизнес-тренером Александром Левитасом, мы будем использовать его как высокоэффективное дополнение в деятельности классических отделов маркетинга коммерческих компаний. Вместе с тем, нас больше интересует тема «партизанщины» в продажах, не в смысле экономии собственных средств на проведение маркетинговых исследований, рекламы и продвижения реализуемой компаниями продукции (услуги) «чужими руками», а в чистом виде, то есть, истинной «партизанщины» в изначальном смысле этого слова и связанной с необходимостью добывания коммерческой информации относительно конкурентов в данном сегменте бизнеса и ведением, образно говоря, «подпольно-подрывной деятельности в тылу врага». Партизанский маркетинг, в этом смысле, будет являться наиболее действенным инструментарием в борьбе за передел существующего рынка сбыта, тем более, что реальная конкуренция на рынке, во всех сегментах бизнеса в России, практически достигла своего максимального значения.

Необходимо заранее предостеречь продавцов, что использовать предложенные в дальнейшем инструменты продаж необходимо соразмерно поставленным задачам и, самое главное, умеючи. Так как, не до конца поняв механизм воздействия предлагаемых технологий на клиента или конкурента, можно навредить себе и своей компании.

Давайте сначала разберём формы и методы работы службы поддержки и развития продаж. Как ни странно, все они формируются на извечно любимом и старом как мир – человеческом факторе. Именно человеческий фактор и всё, что с этим связанное, позволяет сотрудникам службы поддержки и развития продаж





решать практически любые поставленные руководством компании задачи (естественно, в пределах разумного).

Изначально сотрудники службы поддержки и развития продаж должны тщательно проанализировать существующую ситуацию в деятельности коммерческих структур компании и провести всесторонние аналитические исследования того, что касается продвижения продукции компании на рынке сбыта. Необходимо определить как положительные, так и отрицательные стороны в деятельности компании, провести диагностику реализуемой продукции её конкурентных характеристик и определить заведомо «проигрышные» позиции компании на рынке сбыта. После этого составляется аналитическая записка и передаётся на рассмотрение высшему руководству компании (так как продавцы не волшебники и продавать всякий неликвид по цене полноценного конкурентноспособного товара не обязаны – это просто нереально сделать). Далее, «адресно» определяются направления воздействия службы поддержки и развития продаж на существующий рынок: объекты воздействия (конкретные компании, регионы и территориальные сегменты, целевые объекты, объекты влияния (органы, учреждения), субъекты влияния (ключевые лица, принимающие решения, лица, оказывающие влияние на мнение ключевых лиц, «агенты»), действующие в компаниях конкурентов, клиенты и частные лица, представляющие положительные рекомендации о Вашей компании и проводящие деятельность по отстройке от конкурентов в интересующих Вас компаниях).

В дальнейшем разрабатывается и утверждается на уровне коммерческого директора Вашей компании план по «отстройке» от конкурентов отдельно по каждому потенциальному клиенту. Основными источниками получения необходимой информации для детальной проработки планов по отстройке от конкурентов, являются: существующие клиенты или клиенты ранее работавшие с Вашими конкурентами; сотрудники конкурентов; рекламная продукция конкурентов; информация с выставок, презентаций и промоакций конкурентов; потребители продукции (услуг) Ваших конкурентов, отчёты проверяющих органов, информация





статуправлений, отраслевых министерств, комитетов, управлений и различных ведомств, представляющих структуры региональной государственной власти; информация от «заклятых» друзей Ваших конкурентов.

Сбором данной информации и должны изначально заниматься сотрудники службы поддержки и развития продаж (как рекомендация: сотрудников данной службы необходимо подбирать из круга лиц, по способностям и характеру склонных к данному типу работы, умеющих логически мыслить, готовых к возможным конфликтным ситуациям, имеющим чувство самообладания и порядочности по отношению к партнёрам, конкурентам и доверенным лицам, с которыми им придётся взаимодействовать). После того, как будет собрана вся необходимая информация по каждой компании в отдельности, а также составлен и утверждён план «захвата» интересующих Вашу компанию клиентов, необходимо сформировать мобильные группы из сотрудников коммерческих структур Вашей компании и приступить к реализации поставленных задач. Мобильные группы должны состоять из двух, максимум трёх человек. Между группами распределяются компании для «отстройки» от конкурентов и отдельно по каждой компании, в рабочем порядке прорабатывается план действий коммерсантов Вашей компании относительно данного направления деятельности. В группах обязательно должен быть старший. В ходе проводимой группами работы периодически составляются аналитические отчёты, которые в дальнейшем представляются на рассмотрение начальника отдела продаж компании. После этого осуществляется необходимая корректировка ранее утверждённого плана работ по «отстройке от конкурентов» для каждой компании отдельно.

Двенадцатый этап – создание аналитической службы по сопровождению бизнеса и формированию общей стратегии деятельности коммерческих структур компании.

Данная структура целесообразна, как правило, для крупных корпоративных компаний. Её функции в основном сводятся к





определению наиболее эффективных направлений бизнеса, составлению прогноза деятельности и стратегии развития на перспективу, а также совершенствованию организационной структуры компании в целом.

В этой связи имеется ряд рекомендаций. *Во-первых:* процесс формирования прогноза деятельности и стратегии развития бизнеса компании не должен носить односторонний характер (учёт мнения только собственников или руководителей компании). Вся работа должна строиться на коллегиальной основе, с участием представителей абсолютно всех организационных структур компании, независимо от их специфики и отношения к коммерческой деятельности компании. Важно, чтобы в этом процессе учитывались абсолютно все мнения сотрудников компании (ошибки, как правило, зарождаются на стадии допущения каких-либо незначительных недочетов, недоглядов, упущений, недооценок или просто банальной халатности отдельных руководящих сотрудников компании). *Во-вторых:* в бизнесе, как Вы понимаете, не должно быть мелочей. Однако высокомерное отношение некоторых руководителей компаний к возможностям конкурентов порой приводит к потере лидирующего положения и определённой доли прибыли на рынке сбыта, а то и просто к потере самого бизнеса. *В-третьих:* каждая организационная структура компании, исходя из своей специфики деятельности и функционала, должна представить свой план развития компании, с подробными комментариями и обоснованием. Только после этого помощник руководителя компании сводит всю поступившую документацию воедино, анализирует её и представляет соответствующий отчёт в аналитическую службу компании. При рассмотрении отчёта, сотрудники аналитической службы учитывают абсолютно все поступившие предложения, даже самые абсурдные и креативные, с целью выработки единственно правильной и научно-обоснованной концепции бизнеса компании на период развития и дальнейшего совершенствования.

Подводя итог всему сказанному, хотелось бы обратить внимание на то, что процесс подготовки сотрудников отдела продаж находится в тесной связи с процессом построения коммерческих





структур компаний, и ожидаемый эффект от их деятельности является прямым следствием грамотной кадровой политики руководства компании, заключающейся в создании здорового микроклимата в коллективе и умении адекватно оценивать вклад каждого сотрудника в общее дело.

МЕТОДИКА ПОСТРОЕНИЯ УСПЕШНЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ (ПОТЕНЦИАЛЬНЫМИ КЛИЕНТАМИ) ПО АВТОРСКОЙ ТЕХНОЛОГИИ «СВОЙ СРЕДИ СВОИХ»

Взаимоотношения людей – сложный и малоизученный аспект психологии. Человек порой затрудняется ответить, как ему поступить в той или иной ситуации, частенько ошибается в категориях, кто друг, а кто враг. Вся эта неопределённость во взаимоотношениях в основном проявляется в склонности человека к постоянным сомнениям и самоанализу, даже при полном отсутствии объективной оценки каких-либо явлений. Поговорка «чужая душа потёмки» как всегда жизненна и актуальна.

И всё же, несмотря на неоднозначность рассматриваемой темы, постараемся определить наиболее приемлемые пути построения доверительных отношений между людьми. В данном контексте возьмём за основу существующие наработки ведущего американского психолога Абрахама Маслоу и его пирамиду потребностей. По мнению А. Маслоу, в реальности существует шесть категорий потребностей человека и пять типов руководителей. Назовём их:

6 уровней пирамиды потребностей человека: 1 уровень, физиологические потребности; 2 уровень, потребность в безопасности; 3 уровень, потребность в социуме; 4 уровень, потребность во власти и уважении; 5 уровень, потребность в признании; 6 уровень, потребность в самореализации.





5 типов руководителей: предусмотрительные, дружелюбные, властно-доминирующие и властно-имиджевые, целеустремлённые и самореализующиеся.

Наверняка, данная система Вам знакома, и подробно останавливаться на ней мы не будем. Если Вы об этом узнали впервые, то можете воспользоваться Интернетом, там всё подробно разъясняется.

Так вот, для максимально эффективной подготовки профессиональных продажников необходима более точная (детализированная) шкала классификации руководителей. Это связано с тем, что с каждым днём конкуренция на рынках продаж всё больше усиливается и заставляет коммерческие компании искать наиболее искусные пути построения эффективных взаимоотношений с клиентами. Не секрет, что результативность деятельности рядового продавца крайне низкая, примерно десять-двадцать заключённых договоров на сто потенциальных клиентов. В связи с этим предлагается рассмотреть не пять типажей руководителей, как это представлено у А. Маслоу, а двадцать два. Условно разделим их по степени эффективности принятия управленческих решений на три категории: положительные, нейтральные и отрицательные:

КЛАССИФИКАЦИЯ РУКОВОДЯЩИХ РАБОТНИКОВ КОМПАНИЙ ПО СТЕПЕНИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ТИПАЖАМ (КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА)

Первая категория – положительный тип руководителей

1. Настоящий – прирождённый руководитель (хрестоматийный типаж руководителя), пользующийся авторитетом в трудо-





вом коллективе и действующий по принципу – «общественное выше личного». В высшей степени трудоголик и высококласный специалист.

2. Целеустремлённый – руководитель, в основном занимающийся вопросами развития бизнеса, прогнозами и стратегическим планированием деятельности компании.

3. Мудрец – руководитель, умеющий правильно оценить текущую ситуацию в бизнесе и извлечь из неё максимальную прибыль, определить пути дальнейшего совершенствования направлений деятельности компании.

4. Творец – руководитель, творчески подходящий к решению поставленных задач, умеющий находить выход из сложных ситуаций с наименьшими потерями для компании.

5. Искатель – руководитель, находящийся в постоянном поиске новых подходов, форм и методов в работе, умеющий выявлять неиспользованные резервы и потенциальные возможности в деятельности компании.

6. Креативщик – руководитель нового поколения, человек способный принимать эффективные и нестандартные решения, порою связанные с определённой долей риска в процессе их реализации.

7. Трудяга – ответственный и исполнительный руководитель, трудоголик, честно и безукоризненно выполняющий поставленные высшим руководством компании требования и задачи.

8. Заводила – харизматичный и ответственный руководитель, способный заинтересовать трудовой коллектив новой идеей и повести его за собой.

9. Блестящий – имиджевый тип руководителя, тяготеющий ко всему пафосному и изысканному, придающий первостепенное значение в определении степени значимости и важности чего-либо внешней стороне и общему антуражу.





Вторая категория – нейтральный тип руководителей

10. Начинатель – руководитель, постоянно одержимый новыми идеями и участвующий в различных начинаниях в бизнесе. В то же время быстро «перегорающий» в творческом плане и не способный довести начатое дело до логического заключения.

11. Интеллигент – профессиональный, ответственный и компетентный руководитель, порядочный человек, придерживающийся общепринятых требований, принципов и устоев в жизни и в деятельности компании.

12. Политик – руководитель, правильно ориентирующийся в любой ситуации, способный находить компромиссы в общении с окружающими и принимать профессионально грамотные решения. Тактичный, интеллигентный и всегда готовый внимательно выслушать чужое мнение и сделать всё по-своему.

13. Душка – руководитель дружественного типа, для всех в трудовом коллективе хорош и удобен. Ни при каких обстоятельствах не вступает в конфликты с окружающими и не принимает ответственных решений по вопросам организации деятельности и развития бизнеса компании.

14. Пустышка – человек, номинально занимающий руководящую должность, профессионально ограниченный и не желающий вникать ни в какие вопросы и проблемы, возникающие в процессе деятельности компании.

Третья категория – отрицательный тип руководителей

15. Великий – как правило, человек с высоким чувством собственного достоинства, в ряде случаев страдающий манией величия. Профессионально и интеллектуально ограниченный и в большинстве случаев не соблюдающий общепринятые принципы этикета и морали.





16. Хамелеон – руководитель с двойной моралью, интриган и стукач, как правило, уходит от прямых ответов на конкретно поставленные вопросы, у таких людей «слово расходится с делом».

17. Подстава – хитрый, продуманный и изворотливый руководитель, документально не принимающий никаких принципиально важных решений. Предпочитающий решать вопросы, связанные с определённым риском, путём принуждения (подставы) своих подчинённых, даже если этот риск заранее не оправдан. Основной целью своей деятельности считает личную наживу и обогащение.

18. Показушник – руководитель, работающий по принципу – «у нас всегда лучше всех», даже если в деятельности компании всё безнадёжно плохо. Любит пиариться в СМИ, участвовать в различных профессиональных форумах, собраниях и других публичных мероприятиях. Большой любитель поучать других, даже если не разбирается в данном вопросе.

19. Терминатор – одиозный тип руководителя (наследник застойного периода). Человек, крушащий всё на своём пути. Как правило, неврастеник, очень хитрый, изворотливый и коварный тип. Злопамятный, мстительный, большого о себе мнения, без каких-либо моральных принципов, интриган, любящий создавать ситуации противостояния между различными группировками в трудовом коллективе, поощряющий стукачество. Основной целью своей деятельности считает личную наживу и обогащение.

20. Слуга – руководитель, беспрекословно выполняющий указания высшего руководства, при любой возможности, показывающий своему начальнику, безграничное уважение к его персоне.

21. Тормоз – руководитель, в большинстве случаев профессионально несоответствующий занимаемой должности, однако сам так не считающий. Как правило, умственно ограниченный человек, не способный принимать правильные решения в соответствии со своими должностными обязанностями.





22. Копатель – предусмотрительный руководитель, с болезненным чувством преследования инакомыслящих сотрудников. В бизнесе действует по принципу «семь раз отмерь, ещё раз перепроверь, отложи и крепко подумай». Не терпит каких-либо новшеств. Властолюбив, злопамятен, малообщителен, по большей степени самодур.

Как Вы уже понимаете, шкала по типам руководителей составлена в соответствии со степенью восприимчивости потенциальных клиентов к продажам. То есть, чем ниже тип руководителей, тем ниже вероятность осуществления продаж предполагаемому клиенту, а также их полноценность, ассортимент и объёмы. Из этого следует, что в ходе предварительного общения (по телефону или лично при встрече), продажник может эффективно для своей деятельности, применять настоящую шкалу ценностей руководителей и с её помощью наиболее разумно строить дальнейшие планы работ по перспективе продаж относительно какого-либо конкретного клиента, а также по методике его дальнейшей проработки. Применение представленной шкалы классификации руководителей по типам позволит значительно сэкономить рабочее время продавца и сформирует наиболее полное представление о самом клиенте.

Для более точного определения, к какому типу руководителей относится интересующий Вас человек, необходимо провести тестирование и психологический анализ его поведения.

(подробную информацию по данному вопросу можно получить, написав нам по адресу: Linesales@yandex.ru).





КЛАССИФИКАЦИЯ ТИПОВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА

Типы	НАСТОЯЩИЙ
Характерные признаки, соответствующие определённым типам руководителей	Харизматичная личность, умелый организатор, высокопрофессиональный специалист. Серьёзный, сдержанный, целеустремлённый, рассудительный, внимательный, уважительный, обязательный, решительный и основательный человек. Способный принимать самостоятельные решения, держать ранее данное слово, идти на оправданный риск, решать любые, даже самые сложные вопросы.
Степень восприимчивости руководителей к продажам	Ощущается на уровне плановой потребности в закупке товара, как на текущий период, так и на перспективу.
Особые рекомендации по построению взаимоотношений с различными типами руководителей	Не давайте пустых обещаний, будьте ответственны за каждое данное Вами слово. Заранее прорабатывайте сценарии предстоящих встреч. Будьте предельно конкретны и точны в высказываниях. В ходе презентации товара (услуги) все Ваши высказывания должны быть аргументированы и подтверждены цифрами и фактами. В коммерческих предложениях необходимо приводить исчерпывающие обоснования экономического эффекта от использования предлагаемого товара (услуги).





Типы	ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННЫЙ
Характерные признаки, соответствующие определённым типам руководителей	Высокопрофессиональный специалист, хороший организатор и стратегически мыслящий руководитель, работающий на перспективу и умеющий выделять главное в работе. Амбициозный, решительный, коммуникабельный, способный принимать самостоятельные решения, идти на определённый риск и доводить начатое дело до конца.
Степень восприимчивости руководителей к продажам	Ощущается на уровне объективной необходимости и плановой потребности в закупке товара, как на текущий период, так и на перспективу.
Особые рекомендации по построению взаимоотношений с различными типами руководителей	В ходе презентации необходимо акцентировать своё выступление на экономической целесообразности и эффективности коммерческого предложения, новизне характеристик предлагаемого товара и уровне потребительского спроса.

Типы	МУДРЕЦ
Характерные признаки, соответствующие определённым типам руководителей	Высокопрофессиональный специалист, хороший организатор и стратегически мыслящий руководитель, творчески подходящий к решению сложных профессиональных вопросов. Человек, способный максимально эффективно оптимизировать и активизировать существующий бизнес.
Степень восприимчивости руководителей к продажам	Ощущается на уровне разумной достаточности, надёжности, многофункциональности, качества, цены и эффективности применения продукции.
Особые рекомендации по построению взаимоотношений с различными типами руководителей	В ходе разработки коммерческого предложения необходимо обратить внимание на обоснование и детализацию всех указанных в нём позиций. Предложение должно в обязательном порядке содержать выводы, комментарии и указания по вопросам, интересующим приобретателя.





Типы	ТВОРЕЦ
Характерные признаки, соответствующие определённым типам руководителей	Высокопрофессиональный специалист, находящийся в постоянном поиске наиболее эффективных методов усиления деятельности компании. Человек, смело идущий на эксперимент, оправданный риск, способный принимать принципиальные решения по наиболее сложным профессиональным вопросам. Всегда доводит начатое дело до конца.
Степень восприимчивости руководителей к продажам	Ощущается на уровне необходимой потребности и эффективности применения товара (услуги).
Особые рекомендации по построению взаимоотношений с различными типами руководителей	В ходе презентации необходимо акцентировать своё выступление на характеристиках предлагаемого товара (услуг), его уникальности и многофункциональности, а также уровне потребительского спроса. Немаловажное значение для руководителей данного типа имеют показатели качества и надёжности предлагаемого товара (услуг).

Типы	ИСКАТЕЛЬ
Характерные признаки, соответствующие определённым типам руководителей	Высокопрофессиональный специалист, человек с активной жизненной позицией, интересующийся научными и техническими достижениями, связанными с реальными направлениями бизнеса компании. Находится в постоянном поиске источников дополнительного дохода для компании, активно участвует в решении вопросов по диверсификации бизнеса, свою деятельность строит в режиме эксперимента.
Степень восприимчивости руководителей к продажам	По мере потребности и уровню эффективности применения товара (услуг).
Особые рекомендации по построению взаимоотношений с различными типами руководителей	После краткой презентации, необходимо внимательно выслушать клиента с целью определения приоритетов в его деятельности. В дальнейшем необходимо выстраивать весь переговорный процесс исключительно на вопросах развития компании, как на текущий, так и на долгосрочный период деятельности.





Типы	КРЕАТИВЩИК
Характерные признаки, соответствующие определённым типам руководителей	Руководитель нового поколения, человек, способный принимать грамотные и нестандартные решения. Восприимчив ко всему новому и прогрессивному.
Степень восприимчивости руководителей к продажам	По наличию новинок товара (услуг) на рынке продаж.
Особые рекомендации по построению взаимоотношений с различными типами руководителей	Переговорный процесс должен быть акцентирован на предоставлении расширенной информации о новинках продукции и услуг (характеристики, эффективность применения, многофункциональность использования и моральная долговечность предлагаемого товара).

Типы	ТРУДЯГА
Характерные признаки, соответствующие определённым типам руководителей	Профессиональный специалист и умелый организатор, способный выполнять поставленные задачи и держать ранее данное слово. Не считаясь с личным временем, трудится на благо компании.
Степень восприимчивости руководителей к продажам	Плановая, в соответствии с заранее утверждёнными характеристиками требуемого товара.
Особые рекомендации по построению взаимоотношений с различными типами руководителей	Расширенная общая презентация о компании и предлагаемом товаре. Особо интересует данного руководителя, степень надёжности товара и перечень его потребительских характеристик, соотношение цены и качества товара.





Типы	ЗАВОДИЛА
Характерные признаки, соответствующие определённым типам руководителей	Прирождённый организатор, уважаемый в коллективе человек, харизматичный, способный заинтересовать идеей и обеспечить выполнение задач, поставленных высшим руководством компании.
Степень восприимчивости руководителей к продажам	По наличию потребности. Ощущается на уровне эффективности применения продукции (услуг).
Особые рекомендации по построению взаимоотношений с различными типами руководителей	Предоставление расширенной информации о компании и предлагаемом товаре. Переговоры рекомендуется проводить в дружеской атмосфере, но без фамильярности и панибратства. В ходе презентации предоставляйте больше конкретных фактов по востребованности предлагаемого товара (услуг) и отзывов о его (их) применении.





Типы	БЛЕСТЯЩИЙ
Характерные признаки, соответствующие определённым типам руководителей	<p>Руководитель, имеющий, как правило, невысокий профессиональный уровень, склонный решать вопросы исключительно на уровне высшего руководства или своих заместителей, в большинстве случаев кичливый, тяготеющий ко всему пафосному и имиджевому, придающий первостепенное значение внешней стороне дела и общему антуражу.</p>
Степень восприимчивости руководителей к продажам	<p>По наличию потребности и новинок товара (услуг) на рынке продаж.</p>
Особые рекомендации по построению взаимоотношений с различными типами руководителей	<p>На встрече желательно иметь при себе глянце-вые каталоги (если таковые имеются) по презентации продукции, статусно оформленный презентарий, отзывы клиентов и статьи о Вашей компании и продукте. В ходе беседы, по возможности, необходимо поддерживать разговор клиента о том, что именно его интересует по различным темам, в том числе и не связанным с работой. Как правило, это разговоры на тему о приобретении каких-либо дорогих вещей или новинок бытовой техники. Дожим клиента необходимо осуществлять только тогда, когда он находится в хорошем настроении и расположен к Вам. Поэтому, не торопитесь с дожимом, лучше согласуйте с клиентом повторную встречу, когда у него будет на то желание и время.</p>





Типы	НАЧИНАТЕЛЬ
Характерные признаки, соответствующие определённым типам руководителей	Руководитель-проектёр, неугомонный человек, постоянно пребывающий в творческом состоянии. Периодически предлагающий что-то улучшить, реорганизовать, модернизировать, разработать, внедрить и т.д. В то же время, быстро «перегорает» и как правило, не способен довести начатое дело до конца.
Степень восприимчивости руководителей к продажам	По необходимости.
Особые рекомендации по построению взаимоотношений с различными типами руководителей	В ходе презентации, необходимо предоставить наиболее полную информацию о продукции и её отличительных характеристиках, а также конкретные факты по применению данной продукции (услуг) и экономической эффективности от её применения. Не забывайте, что руководитель данного типа отличается чрезвычайной разговорчивостью и для него очень важно, чтобы его внимательно выслушали и не перебивали. Если Вам будет близка какая-либо тема Вашего собеседника, обязательно поддержите её – это Вам поможет войти в доверие к данному руководителю.





Типы	ИНТЕЛЛИГЕНТ
Характерные признаки, соответствующие определённым типам руководителей	<p>Хороший руководитель, как правило, высокопрофессиональный специалист и умелый организатор, пользующийся всеобщим уважением в коллективе. Человек, придерживающийся общепринятых устоев и принципов в жизни и деятельности компании, ответственный и порядочный во всём.</p>
Степень восприимчивости руководителей к продажам	<p>Ощущается на уровне плановой потребности товара (услуг), а также на ближайшую перспективу.</p>
Особые рекомендации по построению взаимоотношений с различными типами руководителей	<p>В ходе презентации необходимо придерживаться общепринятого этикета. Не перебивать клиента, проявлять уважение и тактичность в общении. Особо обратить внимание на свой внешний вид. Одежда должна быть, по возможности классическая, никаких джинсов и мини-юбок. Презентация должна содержать максимально подробную информацию о товаре и его применении, отличительных характеристиках и отзывах клиентов. Немаловажное значение имеет цена, а главное качество и надёжность предлагаемого товара. Очень важна для данного руководителя информация о послепродажном или сервисном обслуживании. Приветствуется, если с Вашей стороны ему будет предложена встреча в офисе Вашей компании или сделано предложение о бесплатной поставке небольшой пробной партии товара, с целью окончательного утверждения клиента в правильности сделанного выбора.</p>





Типы	ПОЛИТИК
Характерные признаки, соответствующие определённым типам руководителей	Умелый руководитель и профессиональный специалист, в совершенстве знающий все возможности конкурирующих сторон, ориентирующийся в любой ситуации, как на рынке сбыта, так и в производственной и финансовой сфере. Приверженец плановой формы работы и получения гарантированной прибыли в бизнесе. Умеющий внимательно выслушивать различные мнения сторон и в итоге сделать всё по своему желанию и разумению.
Степень восприимчивости руководителей к продажам	Ощущается на уровне текущей, плановой, а также стратегической потребности в товаре (услуге).
Особые рекомендации по построению взаимоотношений с различными типами руководителей	В презентации должна быть указана подробная информация о товаре, его отличительных характеристиках, применении, отзывах и степени её востребованности на рынке. Предложите клиенту на дальнейшее рассмотрение систему скидок и бонусов, положение о послепродажном и сервисном обслуживании. Переговоры необходимо проводить в конструктивном режиме, в конце встречи можно предложить клиенту закрепить достигнутые договорённости подписанием договора о намерениях или о долгосрочном сотрудничестве, с указанием взаимоприемлемых условий работы.





Типы	ДУШКА
Характерные признаки, соответствующие определённым типам руководителей	<p>Руководитель дружественного типа. Как правило, невысокого профессионального уровня и организаторских способностей. Обаятельный и приятный в общении человек, тактичный и доброжелательный. Для всех в коллективе хорош и удобен, ни при каких обстоятельствах не вступает в конфликт с окружающими. Вместе с тем, не принимает практически никаких ответственных решений относительно организации деятельности и развития бизнеса компании. За маской показного благодушия скрывается душевно слабый и нерешительный человек, старающийся уйти от существующей действительности в мир приятного времяпрепровождения.</p>
Степень восприимчивости руководителей к продажам	<p>Ощущается на уровне текущей потребности товара (услуг) или в авральном режиме.</p>
Особые рекомендации по построению взаимоотношений с различными типами руководителей	<p>Проведите краткую презентацию, после чего предоставьте слово руководителю. В ходе встречи необходимо войти в доверие к данному руководителю и постараться определить его доверенное лицо – сотрудника компании, которому данный руководитель больше всех доверяет и согласовывает с ним все значимые и важные вопросы, в том числе и финансовые. После того, как Вы определите этого «серого кардинала», все вопросы в дальнейшем необходимо решать только с ним. Как правило, эти «серые кардиналы» являются властными и корыстными людьми. Однако другого пути у Вас нет. Пробуйте, экспериментируйте и не забывайте делать комплименты этому доверенному лицу, как правило, подобные люди падкие на лесть.</p>





Типы	ПУСТЫШКА
Характерные признаки, соответствующие определённым типам руководителей	Недалёкий, ограниченный и недостаточно профессиональный человек. Как правило, не желающий вникать ни в какие вопросы и проблемы, возникающие в деятельности компании, практически номинально занимающий руководящую должность, как правило, занимающийся решением второстепенных вопросов и общей текучкой.
Степень восприимчивости руководителей к продажам	Слабовыраженная потребность.
Особые рекомендации по построению взаимоотношений с различными типами руководителей	После краткой презентации, предложить данному руководителю проведение своеобразного аудита в подразделениях компании, с целью определения потребности в предлагаемом Вами товаре. После чего назначьте ему повторную встречу, в ходе которой будет предварительно рассмотрена заранее подготовленная Вами сводная аналитическая информация о потребностях компании в предлагаемом Вами товаре. Только после этого можно переходить к заключительной фазе переговоров, а именно дожиму клиента (руководителя) до заключения сделки.





Типы	ВЕЛИКИЙ
Характерные признаки, соответствующие определённым типам руководителей	<p>Человек с большим самомнением, как правило, страдающий манией величия. Профессионально ограниченный и в большинстве случаев не соблюдающий общепринятые принципы морали и этики. Руководитель, не признающий инакомыслие, любые новшества и творческие подходы в работе. Вместе с тем, хорошо уживающийся с различного рода интриганами и бездельниками.</p>
Степень восприимчивости руководителей к продажам	<p>В основном по мере необходимости.</p>
Особые рекомендации по построению взаимоотношений с различными типами руководителей	<p>В ходе переговоров необходимо разъяснить данному руководителю возможные последствия от несвоевременного приобретения предлагаемой Вашей компанией продукции (услуг). Только после того, как клиент начнёт прислушиваться к Вашим рекомендациям, необходимо предоставить ему подробную информацию о реализуемом Вами товаре (услуге), его особенностях, отличительных характеристиках, сфере применения, отзывах и степени востребованности на рынке сбыта. Необходимо также учитывать и то обстоятельство, что данный тип руководителей, крайне эмоциональный и порой их принципиальное решение напрямую зависит от настроения и расположения к Вам. В этом случае необходимо поторопиться с подготовкой самого договора и его подписанием, непосредственно на встрече (если такая возможность представится), так как ранее данные руководителем обещания могут быть им забыты или в дальнейшем окажутся уже неактуальными.</p>





Типы	ХАМЕЛЕОН
Характерные признаки, соответствующие определённым типам руководителей	Руководитель с двойной моралью, льстец, интриган, стукач, как правило, у таких людей слово расходится с делом. Всегда уходит от прямых вопросов и ответов. Вместе с тем, достаточно профессионально грамотный руководитель, способный самостоятельно решать сложные профессиональные вопросы.
Степень восприимчивости руководителей к продажам	Ощущается на уровне текущей потребности в товаре (услуге).
Особые рекомендации по построению взаимоотношений с различными типами руководителей	В ходе презентации необходимо акцентировать внимание данного типа руководителей на предоставлении им отличительных характеристик по предлагаемому товару, сравнительный анализ по ценам относительно конкурентов, в обязательном порядке положение о системе скидок и бонусах, а также рассмотреть условия по возможному возврату или обмену поставляемой продукции.





Типы	ПОДСТАВА
Характерные признаки, соответствующие определённым типам руководителей	<p>Достаточно профессиональный руководитель, положительно воспринимающий различного рода инновации и творческий подход в работе. Человек, как правило, обаятельный, тактичный, внимательный, коммуникабельный, с активной жизненной позицией. Однако будьте осторожны! Это только внешняя сторона его проявлений, позволяющая ввести Вас в заблуждение. На самом деле, это очень хитрый и изворотливый человек, никогда и ни при каких обстоятельствах не принимающий никаких принципиальных решений и уж тем более не подписывающий ответственные документы, путём принуждения заставляющий своих подчинённых брать риск на себя, даже если этот риск заранее неоправдан.</p>
Степень восприимчивости руководителей к продажам	<p>Ощущается на уровне текущей потребности в товарах (услугах) и их разумной достаточности на ближайшую перспективу.</p>
Особые рекомендации по построению взаимоотношений с различными типами руководителей	<p>В ходе презентации необходимо акцентировать внимание данного руководителя на предоставлении ему отличительных характеристик по предлагаемому товару относительно конкурентов и сравнительного анализа цен на существующем рынке сбыта. В обязательном порядке необходимо разъяснить данному руководителю положение о системе скидок и бонусах, проинформировать его о сервисных возможностях компании. Данный тип руководителей склонен беседовать на пространные темы, совершенно не касающиеся основного вопроса переговоров. В этом случае необходимо активно поддерживать его рассуждения. В случае если данный руководитель всячески уклоняется от заключения сделки, необходимо напрямую спросить его: «А что бы Вы ещё хотели увидеть в тексте нашего будущего договора, чтобы в дальнейшем основательно согласовать Ваше предложение с нашим руководством и передать Вам проект договора для окончательного принятия решения».</p>





Типы	ПОКАЗУШНИК
Характерные признаки, соответствующие определённым типам руководителей	Посредственный руководитель, как правило, недостаточно профессионально подготовленный, особо не пользующийся авторитетом в трудовом коллективе, работающий по принципу «у нас всегда лучше всех», даже если в компании всё безнадежно плохо. Любит давать различного рода советы и обещания, безгранично приукрашивать существующую действительность, а также участвовать в профессиональных форумах, собраниях и различного рода мероприятиях, пиариться в СМИ. Большой любитель поучать других, как надо или не надо делать, даже если сам не разбирается в этом.
Степень восприимчивости руководителей к продажам	Слабовыраженная потребность в товаре (услуге), чаще всего по необходимости.
Особые рекомендации по построению взаимоотношений с различными типами руководителей	<p>В начале переговоров целесообразно предоставить слово данному руководителю (пусть побольше расскажет о себе и о достижениях компании). Для Вас это самая важная информация, благодаря которой Вы сможете сделать уместный комплимент этому руководителю и соответственно войти к нему в доверие. В дальнейшем необходимо провести краткую обзорную информацию о предлагаемом Вами товаре, его отличительных характеристиках и качестве, отзывах и степени востребованности данного товара на рынке сбыта.</p> <p>Договорённость о сотрудничестве необходимо постараться достигнуть непосредственно в ходе самой встречи, в противном случае считайте, что клиента Вы упустили, так как руководители данного типа быстро «загораются», но и быстро «перегорают».</p>





Типы	ТЕРМИНАТОР
Характерные признаки, соответствующие определённым типам руководителей	<p>Представитель значительной группы руководителей, особенно высшего звена. Одиозный (наследство застойного периода), крушащий всё на своём пути, как правило, неврастеник, хитрый, изворотливый и коварный тип. Злопамятный, мстительный, большого о себе мнения. Человек с полным отсутствием каких-либо моральных принципов, интриган, любящий создавать ситуации противостояния группировок в трудовом коллективе, повсеместно поощряющий стукачество и лесть. Основной целью своей деятельности в компании считает личную выгоду и обогащение.</p>
Степень восприимчивости руководителей к продажам	<p>Ощущается на уровне плановой и текущей потребности в товаре (услуге).</p>
Особые рекомендации по построению взаимоотношений с различными типами руководителей	<p>Достаточно сложно установить какой-либо деловой контакт. Самое главное «выдержать первый удар» в начале встречи. Как правило, данного типа руководитель будет стараться всячески подшучивать над Вами или просто унижать, по любому поводу или без него. После того, как пыл этого руководителя поутихнет, необходимо самым невозмутимым образом, продолжить ранее начатый диалог. В качестве рекомендации: В момент «взрыва эмоций» у данного типа руководителя Вам необходимо молчать и слушать и ни в коем случае не пререкаться с ним, это его ещё больше раззадорит и разозлит. Лучше всего активно «стопорить его психику» – всячески поддакивая ему и соглашаясь с ним во всём и по любому поводу. В идеале будет лучше, если Вы постараетесь многократно усиливать его критику – это для него будет «удар ниже пояса». Обычно, в этом случае весь психоз руководителя сходит на нет и надолго. После этого руководитель становится спокойный «как удав» и слабый «как кролик». Теперь Вы можете вести с ним конструктивные переговоры в относительно спокойной обстановке..</p>





Типы	ТЕРМИНАТОР
Особые рекомендации по построению взаимоотношений с различными типами руководителей	<p>В этот момент, будьте внимательны и уважительны к нему, ни в коем случае не задевайте его самолюбие. Отвечайте на его вопросы кратко, аргументированно и внятно. В ходе презентации должна прозвучать максимально подробная информация о товаре, его особенностях, отличительных характеристиках, сфере применения, отзывах клиентов и степени востребованности данного товара на рынке сбыта.</p> <p>Особое значение для данного типа руководителей имеет возможность представления ему максимально возможных скидок и бонусов, подробной информации по аналогам продукции на рынке сбыта и показателей относительно «цены и качества». Очень важно, если Вам представится возможность поддержать данного руководителя в разговоре на отвлечённые темы. Если встреча с руководителем пройдёт без «психоза» с его стороны, то считайте, что Вам крупно повезло и Вы стали его постоянным поставщиком. Если же в ходе встречи данного руководителя «прорвало» и он вёл себя вызывающе по отношению к Вам, но в итоге всё-таки подписал договор о поставке первой партии товара, то это значит, что руководитель ещё не до конца расположен к Вам. В этом случае Вам не «позавидуешь» – придется каждый раз при заключении очередного договора на поставку товара выслушивать от него очередную «порцию» различных нравоучений и испытывать всевозможные унижения. Всё это вызвано тем, что для данного типа руководителей характерна ситуация, когда при первой встрече с продажником они делают для себя единственный и, до конца Ваших взаимоотношений, неизменный вывод в соответствии с принципом «свой или чужой». Это психологически свойственно представителям данного типа руководителей и ничего с этим не поделаешь.</p>





Типы	СЛУГА
<p>Характерные признаки, соответствующие определённым типам руководителей</p>	<p>Человек, генетически расположенный к подчинению вышестоящим должностным лицам. В должности руководителя стремится неукоснительно соблюдать и выполнять требования высшего руководства компании. При любой возможности старается показать своё безграничное чинопочитание. Трудолюбивый, энергичный и достаточно умелый руководитель.</p>
<p>Степень восприимчивости руководителей к продажам</p>	<p>Ощущается на уровне плановой, стратегической и текущей потребности в товаре (услуге).</p>
<p>Особые рекомендации по построению взаимоотношений с различными типами руководителей</p>	<p>В начале переговоров рекомендуется предоставить слово данному руководителю, с целью более чёткого определения структуры и сценария предстоящей презентации. Необходимо уточнить проблемы, серьёзно беспокоящие руководителя, и задачи, поставленные перед ним высшим руководством компании. Немаловажное значение для него имеет подробная информация о товаре и отзывах о нём, возможности представления максимально возможных скидок и бонусов. Данного руководителя особо интересует возможность возврата или обмена ранее поставленного товара и альтернативные предложения конкурентов на рынке сбыта.</p>





Типы	ТОРМОЗ
Характерные признаки, соответствующие определённым типам руководителей	В большинстве случаев, человек, занимающий не своё место. Находясь в должности руководителя, в ряде случаев характеризуется как профессионально несоответствующий занимаемой должности, однако сам так не считающий. Как правило, ограниченный умственно и практически не способный принимать какие-либо правильные решения по различным вопросам деятельности компании.
Степень восприимчивости руководителей к продажам	Проявляется в основном по наличию текущей потребности в товаре (услуге).
Особые рекомендации по построению взаимоотношений с различными типами руководителей	<p>Перед проведением встречи с клиентом, необходимо предварительно встретиться с его заместителями и определиться по текущим потребностям в продукции Вашей компании. Только после этого можно проводить итоговую встречу с данным руководителем. В ходе встречи корректно, ссылаясь на выводы заместителей данного руководителя, предложить ему свой товар (услуги). В ходе презентации необходимо акцентировать внимание руководителя на тех характеристиках товара (услуг), которые наиболее важны для его компании именно в данный момент. Немаловажное значение для руководителя имеют отзывы о товаре (услугах) и сфере их применения, качестве предлагаемого товара, возможности его возврата или частичной замены.</p> <p>Главное – не торопите данного руководителя с ответом. Всё равно решение о приобретении товара (услуг) он будет принимать в «последнюю минуту». В противном случае он будет Вас избегать и скорее всего, приобретёт товар (услугу) у более терпеливого конкурента.</p>





Типы	КОПАТЕЛЬ
Характерные признаки, соответствующие определённым типам руководителей	<p>Данный тип клиентов значительно представлен среди руководителей высшего и среднего звена производственных и коммерческих компаний. Предусмотрительный и осторожный руководитель с болезненным чувством самолюбия. К подчинённым относится пренебрежительно и с недоверием. В бизнесе руководствуется принципом «семь раз отмерь, ещё раз перепроверь, отложи и крепко подумай». Не терпит каких-либо новшеств. Властолюбив, злопамятен, малообщителен, по большей степени самодур.</p>
Степень восприимчивости руководителей к продажам	<p>Проявляется по наличию текущей потребности в товаре (услуге).</p>
Особые рекомендации по построению взаимоотношений с различными типами руководителей	<p>Переговоры необходимо планировать в несколько этапов. На первом этапе переговоров необходимо, как минимум, найти подходы к данному типу руководителя и, как максимум, войти к нему в доверие. В этом деле Вам, прежде всего, поможет терпение. Поначалу, вероятно, он отправит Вас к своим заместителям или к обычному менеджеру, а то и просто попросит переслать ему информацию по электронной почте. Вторым этапом проводятся финальные переговоры с данным руководителем. В презентации необходимо отразить максимально полную информацию о товаре, как положительную, так и отрицательную (но в пределах допустимого и разумного), особенностях товара, его отличительных характеристиках, сферах применения, отзывах клиентов и степени востребованности предлагаемого Вами товара на рынке сбыта. Далее необходимо подробно проинформировать данного руководителя о максимальных скидках и аналогах продукции, представляемых конкурентами. В итоге Вы должны убедить данного руководителя настолько, чтобы он сам предложил Вам заключить сделку. Ваше же предложение о заключении сделки воспримется данным руководителем как определённый нажим на него или как попытка продать ему что-то ненужное и некачественное.</p>





А теперь рассмотрим методику построения эффективных взаимоотношений с клиентами по авторской технологии «свой среди своих».

В ходе активной прозвонки потенциальных клиентов по «холодной базе», продавцы обычно сталкиваются с тем, что с некоторыми клиентами прозвонка для них бывает не совсем приятной, а в ряде случаев и просто оскорбительной. Однако продавцы – это не «кисейные барышни» и во всех, даже провокационных ситуациях, должны «держаться в руках» и в доброжелательной манере продолжать общение с подобными клиентами. В противном же случае, продавцы рискуют потерять определённую долю потенциальных клиентов и в большинстве случаев навсегда.

Главное, на начальном этапе общения по телефону, определиться относительно типажей клиентов, что, в свою очередь, не всегда предоставляется возможным, так как во многом мешают краткость общения, настроение клиентов на момент общения и востребованность ими продукции (услуг), предлагаемых продавцами. Вместе с тем, продавец при первом общении всё-таки может определить два-три характерных типа из классификации руководителей, наиболее подходящих для данного клиента. Для этого упростим ранее представленную классификацию руководителей до пяти характерных групп:

1. Эстеты (общаются максимально тактично и уважительно)
2. Друзья (характеризуются дружеской манерой общения, всегда рады любому собеседнику, готовы исполнить все его просьбы и встретиться с ним в удобное для него время)
3. Ревизоры (отличаются вкрадчивой манерой общения, очень недоверчивы и подозрительны к любому собеседнику, задают много наводящих и провокационных вопросов и в большинстве случаев просят своих собеседников переслать по электронной почте или факсу подтверждение их устной информации)
4. Извозчики (общаются излишне эмоционально и, как правило, на повышенных тонах, чаще всего на «ты», очень фамильярны и невыдержаны, часто допускают пренебрежительное





отношение и элементарное неуважение к своему собеседнику, унизительно высказываются в его адрес или в адрес компании, в которой он работает, а также относительно коммерческого предложения, сформулированного собеседником).

5. Невежды (характеризуются крайне вызывающей манерой общения, в основном на «ты», в ряде случаев нецензурно выражаются, перебивают собеседника и всячески унижают его).

Название каждой группы клиентов говорит само за себя и в каких-либо комментариях не нуждается.

Если рассматривать опыт общения каждого из нас, то практически со всеми типами клиентов мы уже сталкивались. Не всегда этот опыт общения был для нас интересен и приятен. Бывали случаи, когда приходилось изрядно понервничать и выслушать много обидных слов и унижений в свой адрес. Даже «железная выдержка» порой не помогала нам наладить доверительные отношения с определённого типа клиентами, и никакие уступки с нашей стороны, чтобы как-то понравиться клиенту (улыбки, поддакивания и кивание клиенту головой в знак согласия), также не приносили желаемого успеха.

Если рассуждать логически, то возможно, что некоторые клиенты и хотели как-то понравиться нам, а также наладить с нами конструктивные взаимоотношения, но не могли, так как им мешала наша биоэнергетика (чуждая для них), которую они поневоле чувствовали и всячески противились ей. Исключить воздействие «негативной для клиента» биоэнергетики или хотя бы как-то снизить степень её влияния практически невозможно. Однако можно попробовать исключить чувство неловкости, напряжённости и другие неприятные ощущения, возникающие в процессе переговоров с клиентами. Для этого необходимо распределить всех потенциальных клиентов в соответствии с вышеуказанными группами по манере их общения между продавцами так, чтобы манера общения каждого из продавцов соответствовала манере общения переданным им группам потенциальных клиентов. В этом случае успех на переговорах будет обеспечен.





К каждой из пяти ранее указанных групп клиентов относятся следующие типы клиентов, а именно:

1. Эстеты (*настоящий, целеустремлённый, мудрец, творец, искатель, интеллигент, политик*);
2. Друзья (*креативщик, трудяга, заводила, блестящий, начинатель, душка*);
3. Ревизоры (*великий, хамелеон, подстава, копатель, слуга*);
4. Извозчики (*терминатор, тормоз*);
5. Невежды (*пустышка, показушник*).

В межличностных коммуникациях манера общения человека является своеобразной формой его самозащиты и обеспечения максимальной комфортности в ходе переговоров. При совпадении манеры общения продавцов с манерой общения клиентов проявляются чувства взаимопонимания и доверия между ними, что, в свою очередь, определяет результативность взаимоотношения сторон и способствует формированию эффекта «наибольшего благоприятствования» в период заключения договоров о долгосрочном сотрудничестве.

Группировка клиентов по манере общения является достаточной и необходимой мерой на этапе предварительной классификации клиентов в деятельности продавцов. Любой, даже несведущий в продажах человек, без труда сможет определить манеру общения любого собеседника относительно пяти вышеуказанных вариантов. Данная классификация клиентов крайне важна в работе продавцов. Если её не использовать, то будет как всегда, а именно: совершенно разные по восприятию, характеру и типу люди, ощущающие, совершенно беспричинно, взаимную неприязнь, будут, преодолевая себя, общаться друг с другом с натянутой улыбкой и показной уважительностью, зная заранее, что ни о каком контракте и речи быть не может. Подобная ситуация считается типичной в продажах и наблюдается сплошь и рядом во взаимоотношениях продавцов с клиентами.





Из всего этого следует вывод, что в большинстве случаев **ПРОДАЖНИКИ «ДОВЛЕЮТ» НАД КЛИЕНТАМИ**, принуждая их к неприятным взаимоотношениям, ввиду чего теряется сама возможность совершения сделки.

Так как все мы совершенно разные люди, то по большому счёту и не обязаны нравиться друг другу. Однако кто же всё-таки гарантирует полноценные взаимоотношения между людьми? Да никто!

Эффективные взаимопонимания могут гарантироваться лишь при условии определённой схожести типажей людей, их внутреннего мира, мировоззрения, характера, манеры общения, отношения к существующей действительности и окружающим их людям.

Следует отметить, что реальная ситуация по неэффективным взаимоотношениям продавцов с клиентами скрыта от руководства компаний самими же продавцами. Это связано с тем, что никогда ни один из продавцов не признается, сколько НА САМОМ ДЕЛЕ клиентов он «загубил» и сколько клиентов отказало ему в проведении дальнейших переговоров. Это горькая правда о продажах, её надо знать и понимать правильно, без паники и злости. Мало того, надо ещё и принимать правильные управленческие решения, позволяющие продавцам более эффективно работать.

Приведу рядовой пример из практики. В одной из компаний входящий поток клиентов прорабатывался коммерческим директором (для данного вида бизнеса входящий поток являлся основным источником получения прибыли компанией). Коммерческий директор по своему стилю ведения переговоров относился к типу «Терминатор». Что характерно, его основные клиенты, с которыми он в основном и заключал договоры, в большинстве своём, также являлись по типу «Терминаторами» или руководителями, которые находились на грани банкротства и уже не надеялись на что-либо лучшее. Услуги этой компании для них были, чем-то вроде спасительной палочки-выручалочки – просто люди окончательно отчаялись и в очередной раз решили ещё раз насту-





пить на те же самые грабли, которые и привели их к банкротству. Все остальные собственники и руководители компаний, относящиеся к другим типажам, в кулуарных беседах крайне негативно отзывались о данном коммерческом директоре. Некоторые были настолько возмущены поведением этого «руководителя», что решили поделиться своим мнением о нём на соответствующих сайтах в интернете. А это уже – безвозвратно потерянные потенциальные клиенты для компании, в которой работает данный коммерческий директор.

Другой пример. В одной из компаний практикуется командная проработка потенциальных клиентов. Начальник отдела продаж раздаёт каждому продавнику список потенциальных клиентов, составленный по «холодной базе» по отраслевому или территориальному принципу, неважно. Суть технологии состоит в том, что после того, как каждый из продавников прорабатывал свой список потенциальных клиентов по «холодной базе», он сразу получал от начальника отдела продаж другой список, и так до тех пор пока каждым из продавников были проработаны все имеющиеся в отделе продаж списки потенциальных клиентов по «холодной базе». При анализе результатов деятельности каждого из продавников определилась следующая картина:

1. Каждый из продавников компании сумел сделать определённое количество продаж по различным спискам потенциальных клиентов по «холодной базе», независимо от качества и периода их проработки другими продавниками того же самого отдела продаж.

2. Количество продаж по различным спискам примерно одинаково и принципиально не зависело от отраслевого или территориального признака формирования данных списков.

3. Типажи клиентов, с которыми продавники договорились о заключении договоров, практически полностью совпадают с типажам этих продавников.

Исходя из вышеизложенного, нетрудно догадаться, что пункт 3. является основополагающим при построении





эффективных взаимоотношений с клиентами, независимо от вида деятельности, специфики, статуса и значимости прорабатываемых продавцами компаний, что, в свою очередь, подтверждает разумность и актуальность предложенной нами технологии «СВОЙ СРЕДИ СВОИХ».

ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ АКТИВНЫХ ПРОДАЖ ПО АВТОРСКОЙ ТЕХНОЛОГИИ «СВОЙ СРЕДИ СВОИХ»

Весь материал, изложенный в предыдущем разделе, был посвящён доказательству того, что «активные продажи» по своей сути являются командной формой продаж, и эффективность их тем выше, чем выше профессиональный уровень каждого отдельно взятого продавца команды.

В идеале, по технологии командной проработки клиентов должна работать не только структура активных продаж, но и клиентский и региональный секторы отделов продаж, независимо от специфики бизнеса компаний.

Во втором варианте предыдущего раздела книги предлагается проработка потенциальных клиентов по «холодной базе» всеми продавцами коммерческой структуры компании ПООЧЕРЁДНО. Данный вариант определённо имеет свои положительные стороны, однако не лишен и ряда недостатков.

Положительная сторона предлагаемого варианта характеризуется тем, что в технологии проработки клиентов заложен командный дух, что максимально возможно способствует получению желаемых результатов.

Недостатки:

Во-первых, обычно после первого прозвона продавцов по «холодной базе» потенциальных клиентов не соблюдается временная пауза (порядка 2-3 месяцев, с тем, чтобы клиенты основательно





забыли хотя бы название компаний, ранее предлагавших им товары или услуги). При несоблюдении рекомендуемой периодичности прозвонки клиентских компаний, как правило, создается следующая ситуация, а именно: вслед за одним продавцом компании-поставщика товара (услуг) практически сразу же клиенту звонит другой продавец из этой же компании и опять обращается с тем же самым предложением, после чего звонит третий, четвертый и так далее, пока все продавцы компании поставщика проработают данный список потенциальных клиентов, в который и включена эта клиентская компания. Мягко говоря, клиент начинает нервничать и злиться на компанию-поставщика продукции (услуг), продавцы которой с завидным упорством продолжают предлагать ему приобрести какой-либо товар (услугу). Так как данный клиент ранее уже всё высказал первому позвонившему ему продавцу, то второму, третьему и так далее продавцам он четко и безапелляционно заявляет о своём крайнем нежелании общаться с ними в принципе и просит их больше ему не звонить! Несмотря на недовольство клиента, всё равно из компании продолжают звонить, и этому процессу нет «ни конца ни края». Поверьте практическому опыту, уж эту компанию-поставщика товаров (услуг), клиент запомнит основательно и надолго!

Во-вторых, совершенно не соблюдаются технологии «наибольшего благоприятствования». После первой проработки одного из списков потенциальных клиентов, составленного по «холодной базе», из него, как правило, исключаются все компании, с которыми продавец, работавший с данным списком уже успел заключить договоры о сотрудничестве или определил компании для последующей их активной проработки. В дальнейшем данный список потенциальных клиентов, составленный по «холодной базе», передаётся второму, третьему и т.д. продавцам, пока каждый из них, ни возьмёт из этого списка все интересующие их компании потенциальных клиентов.

При такой проработке «холодной базы» теряется определённое количество лояльно настроенных потенциальных клиентов, с





которыми можно было бы в дальнейшем заключить договоры о сотрудничестве. Чтобы избежать данной ситуации, необходимо по итогам первой прозвонки «холодной базы» потенциальных клиентов перераспределить их среди продавцов отдела продаж по принципу соответствия типажей клиентов и продавцов. В этом случае результаты прозвонки списков по «холодной базе» потенциальных клиентов будут максимально эффективными.

Давайте теперь вернёмся к теме настоящего раздела книги и рассмотрим технологию построения эффективной системы продаж в коммерческих компаниях.

Для построения эффективной системы продаж, независимо от имеющихся коммерческих структур в компании, необходимо в первую очередь сформировать сектор активных продаж из 3-7 продавцов, в том числе начальника и заместителя начальника сектора. Численный состав сектора активных продаж в обязательном порядке должен соотноситься с классификацией клиентов по типажам и по манере общения. В небольших компаниях количество продавцов сектора можно ограничить до 3 человек, но это уже предельно допустимое значение, так как непомерно увеличивается эмоциональная и физическая нагрузка на каждого из продавцов, а именно:

Первый продавец согласно классификации клиентов по манере общения должен соответствовать «эстету» и «другу» и прорабатывать такие типы ключевых лиц и лиц влияния, как настоящий, целеустремлённый, мудрец, творец, искатель, интеллигент, политик, креативщик, трудяга, заводила, блестящий, начинатель, душка.

Второй продавец должен соответствовать «ревизору» и прорабатывать такие типы ключевых лиц и лиц влияния, как великий, хамелеон, подстава, копатель, слуга.

Третий продавец должен соответствовать «извозчику» и «невежде» и прорабатывать такие типы ключевых лиц и лиц влияния, как терминатор, тормоз, пустышка, показушник.





Технология проработки клиентов по схеме 5 + 2 (5 продавцов и 2 руководителя – начальник сектора и его заместитель) является наиболее оптимальной и достаточной для большинства коммерческих компаний независимо от сферы их деятельности.

Имеем:

- Продавцов (менеджеров) – 5 человек (старших продавцов (менеджеров) – 2 чел. и продавцов (менеджеров) – 3 чел.), способных осуществлять эффективную проработку всех типов клиентов.

- Руководителей – 2 человека (начальник сектора и его заместитель), профессиональные продавцы, желательны разные по типу, осуществляющие общее руководство сектором активных продаж, организующие и контролирующие деятельность сотрудников данного сектора, проводящие активные продажи по базе крупных и статусных потенциальных клиентов и обеспечивающие взаимозаменяемость среди сотрудников сектора на время их отпусков, командировок, болезни и т.п.

Все остальные характеристики продавцов, такие, как стаж работы в продажах, профессионализм и знание продаваемого продукта (услуги), рассматриваются при создании сектора активных продаж как само собой разумеющиеся требования. Каждый из продавцов должен представлять собой самоуправляемую и самодостаточную «боевую» единицу, в противном случае вместо работы получится «детский сад» и неоправданная потеря рабочего времени и значительного количества потенциальных клиентов.

ТРИ ПРЕДЛАГАЕМЫХ ВАРИАНТА КОМАНДНОЙ ПРОРАБОТКИ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ

Вариант 1. (Демократичный)

Подготовительный этап

1. Составляются списки потенциальных клиентов по «холодной базе» по отраслевому или территориальному принципу для





каждого продавца отдельно.

2. Производится массированная прозвонка по спискам потенциальных клиентов по «холодной базе» (каждый продавец по своему списку) и заполняется стандартная форма отчётности, где наряду с общими сведениями о клиентах содержатся: информация о ключевых лицах и лицах влияния в компаниях потенциальных клиентов, необходимая контактная информация, краткий анализ договорённостей и результатах, достигнутых в ходе переговоров, а также фиксируется тематика готовящихся встреч с клиентами и **самое главное – указываются типы каждого из ключевых лиц и лиц влияния в компаниях или, как минимум, определяются манеры их общения.**

Основной этап

1. Руководителем сектора активных продаж при непосредственном участии всех его сотрудников проводится тщательный анализ первого этапа проработки списков потенциальных клиентов и **осуществляется дальнейшее перераспределение потенциальных клиентов среди продавцов данного сектора, в соответствии с принципом их совместимости по типам.** В дальнейшем вносятся соответствующие изменения в карточки учета потенциальных клиентов, определяются задачи по дальнейшей проработке потенциальных клиентов и обеспечивается контроль за исполнением ранее принятых руководством сектора активных продаж решений.

2. Продавцами сектора активно прорабатываются периодически пополняющиеся списки потенциальных клиентов (назначаются встречи с клиентами, ведётся переписка по электронной почте, оказывается помощь в составлении технических заданий и спецификации для компаний – поставщиков необходимых для клиентов услуг, прорабатываются и согласовываются с клиентами коммерческие предложения, осуществляется подготовка предстоящих встреч с клиентами и документации для подписания договоров о намерениях и сотрудничестве, а также многое другое, в зависимости от требований потенциальных клиентов и ранее





достигнутых договорённостей в ходе проведённых переговоров).

Заключительный этап

1. Подписание договоров. Послепродажное ведение клиентов и осуществление повторных продаж (контроль за нежелательными действиями конкурентов, определение периодичности и своевременное получение заявок от клиентов на поставку продукции (услуг), контроль: за дебиторской задолженностью, процессами поставок товара до места назначения, сервисным обслуживанием, претензиями и предложениями, поступающими от клиентов).

2. Развитие клиентов до уровня приверженцев компании (расширение ассортиментной линейки и объёмов продаж продукции компании, разработка персональной системы поощрения для наиболее значимых и статусных клиентов, подготовка положений по гибкой системе скидок и бонусной системе взаимоотношений с клиентами, получение поощрительных документов от клиентов (рекомендательных и благодарственных писем, дипломов и грамот по участию в совместных акциях и бизнес мероприятиях, письменных отзывов о компании и о поставляемой ею продукции).

Координирующий этап

1. Анализ деятельности сектора активных продаж. Составление прогнозов продаж и стратегического планирования бизнеса компании. Заключение долгосрочных контрактов по максимальному ассортименту поставляемой продукции компанией в процессе дальнейшей деятельности сторон.

Вариант 2. (Доверительный)

Подготовительный этап

1. Тот же, что и в «Варианте 1».
2. Тот же, что и в «Варианте 1».

Основной этап

1. Продажниками сектора активно прорабатываются пе-





риодически пополняющиеся списки потенциальных клиентов (назначаются встречи с клиентами, ведётся переписка по электронной почте, оказывается помощь в составлении технических заданий и спецификации для компаний – поставщиков необходимых для клиентов услуг, прорабатываются и согласовываются с клиентами коммерческие предложения, осуществляется подготовка предстоящих встреч с клиентами и документации для подписания договоров о намерениях и сотрудничестве, а также многое другое, в зависимости от требований клиентов и ранее достигнутых договорённостей в ходе проведённых переговоров).

2. Руководством сектора активных продаж при непосредственном участии всех его сотрудников, два раза в год, проводится тщательный анализ ранее проработанных продавцами списков потенциальных клиентов. Особое внимание уделяется потенциальным клиентам, с которыми продавцы сектора так и не сумели построить полноценных взаимоотношений и заключить договоры о сотрудничестве, независимо от причин, на то повлиявших. В связи с этим, данные потенциальные клиенты **заново перераспределяются, но уже между другими продавцами сектора активных продаж, также в зависимости от совместимости продавцов с потенциальными клиентами по типажам.** Все необходимые изменения по базе потенциальных клиентов заносятся в соответствующие карточки учета, после чего повторно определяются задачи по проработке каждого из заново перераспределённых потенциальных клиентов и контролируется весь процесс построения взаимовыгодных отношений между продавцами и данной группой потенциальных клиентов в ходе их проработки и заключения договоров.

Заключительный этап

1. Тот же, что и в «Варианте 1».
2. Тот же, что и в «Варианте 1».

Координирующий этап





1. Тот же, что и в «Варианте 1».

Вариант 3. (Авторитарный)

Подготовительный этап

1. Руководством сектора активных продаж составляется единый список потенциальных клиентов по «холодной базе» по отраслевому, территориальному или другим принципам, не важно.

2. Начальником и заместителем начальника сектора осуществляется активная прозвонка по данному единому списку, составленному по «холодной базе» потенциальных клиентов, с целью определения ключевых лиц или, в крайнем случае, лиц влияния в компаниях, их участия в вопросах заключения договоров о сотрудничестве и, самое главное, установления их типажей. В соответствии с типажам ключевых лиц или лиц влияния в компаниях, руководство сектора активных продаж распределяет всех потенциальных клиентов среди продавцов с целью дальнейшей и тщательной их проработки.

Основной этап

1. Тот же, что и в «Варианте 2».

2. Руководством сектора активных продаж производится тщательный анализ работы продавцов по итогам работы за месяц по ранее переданным им потенциальным клиентам. Особое внимание уделяется тем потенциальным клиентам, с которыми продавцы не сумели построить полноценных взаимоотношений и заключить договоры о сотрудничестве. В этой связи, уточняются причины провалов и недоработок продавцов и ещё раз анализируется степень соответствия типажей продавцов типажам прорабатываемых ими потенциальных клиентов. В дальнейшем осуществляется процесс **перераспределения «проблемных» потенциальных клиентов между другими продавцами сектора активных продаж, по принципу их наибольшей совместимости по типажам**. Все имеющиеся изменения вносятся в карточки учета потенциальных клиентов, и определяются задачи по проработке каждого из «проблемных» потенциальных клиентов





отдельно.

Заключительный этап

1. Тот же, что и в «Варианте 1».
2. Тот же, что и в «Варианте 1».

Координирующий этап

1. Тот же, что и в «Варианте 1».

Сравнительный анализ представленных на рассмотрение вариантов командной проработки потенциальных клиентов

Вариант 1. (Демократичный)

Вариант предусматривает развитие у продавцов навыков интуитивного мышления и умения определять типы потенциальных клиентов в ходе переговоров по телефону или непосредственно в процессе проведения ознакомительных встреч с клиентами, обеспечивает формирование активной деловой позиции продавцов при построении взаимоотношений с потенциальными клиентами и усиление их личной ответственности за исполнение ранее принятых обязательств, а также развивает способности у продавцов эффективно подстраиваться под клиентов в ходе общения с ними.

С позиции эффективности, «Демократичный вариант» является наиболее результативным для коммерческих компаний, имеющих значительную по численности базу потенциальных клиентов.

Вариант 2. (Доверительный)

Вариант предусматривает индивидуальную ответственность каждого из продавцов сектора активных продаж за результаты своей деятельности, формирует взаимовыручку и взаимопонимание среди сотрудников компании, развивает навыки делового общения и умения эффективно влиять на решение потенциальных





клиентов в ходе переговоров.

С позиции эффективности, *«Доверительный вариант»* является наиболее приемлемым для компаний с «неограниченным» количеством потенциальных клиентов, представленных в различных отраслях и сферах деятельности.

Вариант 3. (Авторитарный)

Вариант предусматривает жёсткий контроль со стороны руководства сектора активных продаж за всеми процессами, происходящими в деятельности продавцов и непосредственно в ходе проработки потенциальных клиентов, а также предусматривает личную ответственность продавцов сектора за результаты своей деятельности в целом.

С позиции эффективности, *«Авторитарный вариант»* наиболее целесообразен для компаний с резко ограниченной базой потенциальных клиентов или с базой потенциальных клиентов, представляющей, в основном, статусных и особо значимых клиентов для компании.

Дополнительные рекомендации:

1. Если у кого-либо из продавцов не «пошли» продажи или «пошли», но недостаточно эффективно, то ищите причину в слабой профессиональной подготовке продавцов.

2. С целью повышения эффективности продаж, начальнику и заместителю сектора активных продаж необходимо периодически проводить проверки среди продавцов на соответствие фактической статистики проводимой ими коммерческой работы и реальной действительности (бывает и так, что некоторые из продавцов сознательно не передают наиболее значимых клиентов, продавцам, типажи которых, действительно соответствуют типажам данных клиентов, а прорабатывают их сами, из «жадности»), по принципу: авось и самим получится «дожать» сделку. Однако, как правило, продавцу, не соответствующему по ти-





пажу прорабатываемому им клиенту, сделку дожать не удаётся. В итоге, страдает, ПРЕЖДЕ ВСЕГО компания, в которой и работает данный «хитрец»).

Некоторые практические советы по усилению продаж.

Данные рекомендации являются наиболее эффективными инструментами усиления продаж в деятельности ряда коммерческих компаний.

1. Очень важно в трудовых коллективах компаний проводить показательные мероприятия поощрению лучших продавцов, используя нематериальную, материальную или смешанную формы мотивации сотрудников.

1.1. Нематериальная мотивация сотрудников:

– размещение фотографий лучших продавцов на стендах в офисах компаний, по результатам деятельности за месяц, квартал и по итогам работы за год;

– торжественное вручение абонементов в фитнес-клубы, бассейны, театры, музеи, сертификатов на приобретение товаров народного потребления, туристических путёвок и т.п., а также подарков, в пределах разумного;

– торжественное вручение переходящих вымпелов (командных и персональных) по результатам деятельности за месяц, квартал и по итогам работы за год.

1.2. Материальная мотивация сотрудников:

– разработка положения о мотивации сотрудников коммерческих структур компаний, где в обязательном порядке должна быть предусмотрена окладная часть для различных категорий сотрудников, а также персональные и командные вознаграждения по результатам продаж, но при условии перечисления всех денежных средств от реализованной продукции на счет компании;

– введение более широкой шкалы плановых показателей для продавцов, как личных, так и командных (minimum, norma, maximum);

– при начислении заработной платы продавцам следует





предусмотреть повышающие коэффициенты за продажу неликвида; морально устаревшей продукции; продукции, не пользующейся спросом у покупателей; продукции сезонной реализации, а также продукции, долгое время находящейся на складах компании;

– предусмотреть «подъемный» коэффициент к окладной части заработной платы для вновь принятых сотрудников коммерческих структур компании на время прохождения ими испытательного срока.

1.3. Смешанная форма поощрения сотрудников компаний:

– расширение должностной «вилки» для сотрудников отделов продаж (стажер; менеджер; старший менеджер; ведущий специалист, консультант, эксперт отдела продаж; руководитель VIP-проекта, заместитель начальника отдела продаж), с учётом повышения окладной части по каждой из должностной категории сотрудников отдельно и в соответствии с решением собственников компании;

– вручение заработной платы «лидерам продаж» на общем собрании сотрудников коммерческих структур компании, с целью воспитательного воздействия, когда каждый из сотрудников компании имел бы возможность поддержать толстые пачки денежных купюр в руках, перед тем как они торжественно перейдут в руки их владельцев.

2. Контроль за телефонными переговорами продавцов

Многие продавцы порой стесняются (не решаются) позвонить собственнику или руководителю клиентских компаний, даже если речь идёт о заключении особо значимых и крупных контрактов. Вместо этого они предпочитают звонить руководителям профильных подразделений компаний, а то и просто менеджерам, что в итоге ни к чему хорошему не приводит.

Причины тому есть:

Во-первых, существующий рынок продаж давно уже поделён между поставщиками товаров (услуг) и все коммерческие компании, в основном, занимаются лишь переделом существующего рынка сбыта, что, в свою очередь, создаёт дополнительные труд-





ности в работе продажников, выражающиеся в частых отказах клиентов от рассмотрения коммерческих предложений продавцов, нежелании клиентов разговаривать с продавцами вообще и неуважении к труду продавцов в принципе. Именно поэтому некоторые продавцы порой психологически не готовы к подобного рода отношениям и по большей части общаются с сотрудниками клиентских компаний среднего руководящего звена или просто с менеджерами, с теми, кто наиболее терпим к их коммерческим предложениям и высказываниям относительно построения дальнейших взаимовыгодных отношений.

Однако вести переговоры с представителями клиентских компаний, не имеющих необходимых полномочий в решении принципиально важных для продавцов вопросов, это всё равно, что заниматься бессмысленной или малорезультативной работой.

Во-вторых, в большинстве клиентских компаний руководители структурных подразделений – наемные работники, которым, в отличие от собственников компаний, мало интересны предложения, поступающие от большинства компаний поставщиков товаров или услуг, ведь в каждой из клиентских компаний всегда есть свои поставщики, которых они уважают и к которым уже «прикипели всей душой». Именно поэтому наёмным руководителям, в большинстве своём, совершенно не хочется менять любимых поставщиков на «кота в мешке», да и время, потраченное на всякие там организационные и технические вопросы, возникающие в ходе перезаключения договоров, им также жалко терять. В большинстве случаев наёмные руководители могут терпеливо выслушивать продавцов и для придания якобы личной заинтересованности ещё и просить продавцов подготовить для них коммерческие предложения, с пересылкой их по электронной почте, для дальнейшего, якобы более подробного, ознакомления с ними. В итоге, в большинстве случаев получается примерно так, что кто-то из клиентской компании, – чаще всего это делают менеджеры или секретари руководителей компаний, звонят продавцам через два-три дня, после отсылки продавцами





коммерческого предложения по электронной почте и сообщают: «Мы всё от Вас получили, очень заинтересовались Вашими коммерческими предложениями, и как только примем положительное решение, обязательно перезвоним Вам». Попросту говоря – «интеллигентно» отказали. Самое неприятное в этой ситуации то, что многие продавцы, как показывает практика, почему-то не воспринимают подобные высказывания представителей большинства клиентских компаний как окончательный отказ от сотрудничества в принципе и продолжают прорабатывать данных клиентов, пока те, в свою очередь, всё-таки не откажут им окончательно, и уже далеко не в «интеллигентной» форме. В итоге получается, что продавцы, вроде бы изо дня в день работают, как говорится, не покладая рук и, казалось бы, всё делают правильно, но продажи всё равно не идут.

Всё это лишний раз доказывает прописную истину, что звонить в клиентские компании надо не кому попало, а прежде всего собственникам компаний, так как именно они в большей степени заинтересованы в развитии своего бизнеса. При невозможности общения с собственниками компаний, конечно же, все вопросы по заключению договоров о сотрудничестве необходимо решать с руководителями компаний и только в исключительных случаях – с руководителями подразделений (в основном, это касается крупных и особо крупных клиентских компаний, где, в обязательном порядке, прописаны стандарты ведения переговоров с компаниями – поставщиками товаров или услуг). При таком подходе к проработке клиентских компаний успех будет гарантирован. В этом случае руководители структурных подразделений непосредственно от собственников или руководителей компаний получают чёткие и конкретные распоряжения относительно коммерческих предложений, поступивших от продавцов, и уже никто из них не отвергнется от ведения переговоров с продавцами, а в дальнейшем и от заключения договоров.

3. Стандарты отношений в коллективах компаний.

Отношения в коллективах компаний неразрывно связаны с





эффективностью коммерческих структур и результативностью деятельности каждого из сотрудников компании. В урегулировании этих вопросов очень важно, чтобы каждый из собственников и руководителей компаний правильно понимал свою роль и огромную ответственность в процессе формирования взаимоотношений в трудовых коллективах, непосредственно участвовал в обеспечении достойных условий труда и внедрении необходимых стимулов для своих сотрудников.

Однако ряд читателей могут возразить на данное высказывание, что когда на открытом рынке труда стоят нескончаемые очереди соискателей на любой «вкус и цвет» и имеющие высокий профессиональный и интеллектуальный уровень, собственникам компаний глупо создавать у себя в компаниях какие-либо дополнительные условия труда для своих сотрудников. Не проще ли уволить любых недовольных или не справившихся с работой сотрудников компании и на их место принять других, более эффективных работников, а порядок и работоспособность сотрудников в компании поддерживать проверенным «совдеповским» способом – с помощью крепкой «дубины», которой необходимо ежедневно «охаживать всех непокорных» сотрудников, и, в первую очередь, ничего не делающих или только создающих видимость работы. И так далее, и тому подобное.

На все эти рассуждения можно ответить следующим образом. Как именно руководить трудовым коллективом – это личное дело и убеждение каждого из собственников и руководителей компаний. Однако на практике подобное отношение к своим подчинённым со стороны руководителей компаний не оправдывает себя, по той лишь причине, что через два, максимум три месяца работы в компании, самые способные и профессиональные сотрудники, при такой тирании со стороны руководства, просто уходят из компании, и остаются работать, как Вы правильно понимаете, самые ограниченные, некомпетентные и ленивые сотрудники, в большинстве своём мазохисты, подхалимы и шантажисты – как





говорится, не самый лучший вариант для плодотворной и эффективной работы в компании. И ещё, возвращаясь к известной поговорке «не все то золото, что блестит», хочется предостеречь собственников и руководителей кадровых служб компаний чтобы лишний раз не обнадёживали себя тем, что на современном рынке труда предложение всегда и намного опережает спрос, так как найти в «толпе» соискателей, именно то, что необходимо, далеко не всегда представляется возможным. Запомните, хороший продажник – это редкий «зверь», и «поймать» его очень непросто, для этого необходимо затратить немало времени и финансовых средств, а также набраться терпения в ожидании его появления на рынке труда. Подходящие кандидатуры встречаются редко, именно поэтому сам подход к подбору кадров является процессом постоянно действующим и особо значимым, независимо от сферы деятельности компании.

Как рекомендация: даже если в какой либо период вакансий в компании не имеется, всё равно работа по подбору кадрового резерва должна продолжаться, и в случае появления на открытом рынке труда перспективного и высокопрофессионального специалиста, необходимо сделать всё возможное, чтобы принять этого человека на работу в компанию.

Итак, подведём итог представленных рассуждений и определим, что именно необходимо для того, чтобы менеджер по продажам с полной отдачей и максимально продуктивно работал:

1. «Здоровый» микроклимат в коллективе компании;
2. Оборудованные рабочие места для сотрудников компании всем необходимым (стол, телефон, оргтехника, свободный доступ к любой необходимой для работы информации и документации);
3. Оптимизация оргструктуры компании и обеспечение оперативного исполнения различными подразделениями компании просьб и требований продавцов, с целью обеспечения полноценной коммерческой деятельности и динамичного развития бизнеса компании. Проще говоря, если коммерческие структуры





компании будут стремиться выполнить плановые показатели на уровне 100 %, а все остальные подразделения компании будут им помогать в этом (реагировать на их просьбы, требования и поставленные задачи) на уровне лишь 20 %, то и общая составляющая развития бизнеса компании будет на уровне не более 20 %. Эта ситуация нестабильности в деятельности компании, впоследствии приведёт к ослаблению статуса и роли компании на рынке сбыта и в итоге к её неминуемому банкротству.

Отдельной темой необходимо рассмотреть и вопрос о мотивации продавцов. Мотивация продавцов, как правило, представлена в компании «положением о мотивации» и разрабатывается в соответствии с должностными инструкциями сотрудников коммерческих структур компании, нормативными и плановыми показателями и результатами труда продавцов за определённый период времени (месяц, квартал, год), как личными, так и командными. Для более объективной оценки вклада каждого из сотрудников коммерческих структур в деятельность компании, в положении о мотивации предусмотрены коэффициенты эффективности и результативности в работе, а также понижающие коэффициенты и штрафные санкции при невыполнении нормативных и плановых показателей продавцами.

И о статусе менеджера (продавца). В отличие от зарубежных компаний, где менеджерами, в основном, являются руководители среднего и высшего звена, в российских компаниях, это обычно всего лишь начальная ступень отчёта на пути карьерного роста сотрудников коммерческих структур. Однако как бы там ни было, статус менеджера необходимо корректировать до его адекватного восприятия собственниками и руководителями клиентских компаний, с которыми взаимодействуют менеджеры (продавцы). Данная рекомендация очень важная в деле построения эффективных коммуникаций с клиентами, так как мало кто из руководителей клиентских компаний сочтёт уместным общаться с менеджерами, как правило, по причине несоответствия





их статуса. Руководители клиентских компаний обычно в таких случаях просят своих секретарей не соединять их с менеджерами, так как на беседы с ними у них нет времени. Именно поэтому продавцам (менеджерам) и необходимо скорректировать свой статус до уровня ключевых лиц клиентских компаний, с которыми приходится им общаться, например, указав в визитке дополнительную временную или постоянную должностную нагрузку, а также участие в каком-либо значимом проекте компании (руководитель или заместитель руководителя VIP-проекта, центра развития или маркетинговых исследований и т.д.). В таком случае большинство руководителей клиентских компаний посчитают Вас себе равным и без лишних колебаний согласятся на предложенную Вами встречу. Не забудьте при этом перед началом встречи подтвердить свой статус, предоставив клиенту Вашу визитку с указанием в ней ранее оговоренного статуса. Это поможет Вам перед проведением встречи успокоить клиента тем, что перед ним находится представитель от компании поставщика товаров (услуг), примерно равный ему по статусу, и расположить его к продолжительному и конструктивному диалогу.

4. Немного о деятельности торговых представителей

Торговые представители это большие труженики! Их способности виртуозно проводить презентации и умение расположить к себе клиентов граничат с актёрским мастерством. Вместе с тем, в процессе организации деятельности торговых представителей необходимо придерживаться и ряда определённых рекомендаций, а именно:

Первое. Для всех торговых представителей компании должны быть созданы достойные условия труда и равные стартовые позиции, прежде всего при распределении клиентской базы компании. В этом вопросе в ходе комплектования секторов для торговых представителей, – не важно, по какому принципу деления клиентов они формируются (территориальному, отраслевому, профильному или любому другому), необходимо обязательно учиты-





вать количественные и качественные характеристики каждого из вновь создаваемых секторов, а также транспортную логистику и географию продаж в отношении эффективности обслуживания каждого из секторов. В противном случае можно породить множество проблем во взаимоотношениях с клиентами, что в итоге скажется как на эффективности работы с каждым из клиентов, так и на степени их лояльности к компаниям поставщиков, да и в принципе на желании клиентов сотрудничать с проблемными для них компаниями поставщиков продукции (услуг). Образно говоря, не должно быть так, чтобы одни из торговых представителей, имея клиентскую базу, состоящую из 30-40 крупных компаний, осуществляли практически гарантированный сбыт продукции и соответственно имели стабильный заработок, примерно, в два, а то и в три раза больший, чем другие торговые представители компании, имеющие в своём секторе от 100 и более мелких и малоперспективных компаний, и в отличие от первой группы торговых представителей, работающих «не покладая рук», однако получающих «сухие копейки». Так вот, чтобы не было подобного перекоса в работе, необходимо строго соблюдать принцип равнозначных условий в деятельности торговых представителей, независимо от уровня их профессиональных и деловых качеств (если торговый представитель не соответствует требуемому профессиональному уровню, то его необходимо перевести на другую работу, не связанную с продажами). Неравномерность потенциала при формировании торговых секторов допускается лишь в исключительных случаях, например, при обслуживании крупных торговых сетей. Любая другая причина, повлекшая за собой неравномерность в распределении клиентской базы компании среди торговых представителей, порождает иждивенческие отношения и чувство звездности у одной категории торговых представителей и чувство несправедливости и обиды у другой.

Второе. Необходимо ответственно и исключительно про-





фессионально подходить к составлению положения о мотивации торговых представителей, учитывая при этом не только объёмы реализованной продукции, перечисленные денежные средства в компанию, вновь заключенные договоры, продажу неликвидной продукции, реализацию продукции из новой товарной линейки, сокращение дебиторской задолженности и другие показатели относительно специфики деятельности компаний, но и развитие особо значимых клиентских компаний по объемам и ассортименту продаж, а также по переводу их на предоплату или оплату по факту поставки продукции.

Третье. Периодически проводить ревизии в отделе продаж (раз в квартал, полугодие, по итогам года) по существующей базе потенциальных клиентов, с целью дальнейшего перераспределения клиентских компаний, с которыми ещё не заключены договоры, между торговыми представителями других торговых секторов.

Четвертое. Проводить не реже двух раз в год инспекционные проверки по торговым точкам, с целью подготовки аналитического отчёта по каждому из торговых представителей отдельно, на предмет соответствия их финансового отчёта действительному положению дел. На основании полученных результатов проверки и финансовых отчётов, представляемых торговыми представителями, выявляются все имеющиеся несоответствия, недоработки и расхождения в отчётности торговых представителей и определяется комплекс мер по нормализации текущей ситуации.

В ходе проведения инспекционных проверок необходимо обратить внимание на:

1. Периодичность посещения торговыми представителями торговых точек.
2. Отношение клиентов к продукции компании и торговым представителям, их обслуживающим.
3. Выполнение торговыми представителями просьб, требований и пожеланий поступающих от клиентов, относительно даль-





нейшего развития взаимовыгодных отношений сторон.

4. Наличие свободных и новых торговых точек в секторах торговых представителей (информация о проработке данных торговых точек).

Примерный перечень вопросов, задаваемых клиенту в ходе проведения инспекционной проверки деятельности торговых представителей компании:

- какие критерии оценки используете при выборе поставщиков?

- что для Вас более важно – цена или качество продукции?

- с какими компаниями Вы уж работаете и на каких условиях?

- что стоит между Вашим решением и подписанием договора о сотрудничестве с компаниями-поставщиками продукции?

- какие дополнительные условия необходимо включить в договор (кроме цены), чтобы Вам было более выгодно работать с нашей компанией?

- как Вы относитесь к предложению нашей компании о заключении договора на поставку продукции на условиях резервного поставщика (данное предложение делается клиенту на случай невозможности заключения прямого договора и с целью поэтапного вхождения компании-поставщика продукции или услуг в основную базу поставщиков клиента)?

Подводя итог всему сказанному, хотелось бы пожелать руководителям коммерческих структур компаний – больше экспериментировать в продажах и не бояться это делать. Любой, даже самый незначительный на первый взгляд результат, полученный сотрудниками Вашей компании в процессе эксперимента, позволит выстроить целую цепочку эффективных действий в развитии бизнеса собственников компаний и обойти в жёсткой конкурентной борьбе даже самые статусные и влиятельные компании на рынке сбыта.





Удачи Вам и успехов в работе!

ФОРМЫ КОММЕРЧЕСКОЙ ОТЧЁТНОСТИ ДЛЯ ПРОДАЖНИКОВ И МЕТОДИКА ПОДГОТОВКИ ПРЕЗЕНТАЦИОННЫХ МАТЕРИАЛОВ

Одним из немаловажных аспектов в деятельности продавцов является ведение коммерческой отчётности, отражающей динамику продаж и процессы, происходящие во взаимоотношениях с клиентами. Всю необходимую отчетность рекомендуется вести в программе CRM или, если таковой не имеется, в Excel.

Главным документом по учёту коммерческой деятельности продавцов является «журнал активной проработки потенциальных клиентов», который состоит из двух частей. В первой части журнала содержатся все сведения о клиентах (наименования потенциальных клиентских компаний и имеющаяся контактная информация о них, а также сведения о лицах, с которыми продавцы общались по телефону или на встречах), во второй части фиксируются достигнутые результаты по проработке потенциальных клиентов, предоставляется полный анализ взаимоотношений продавцов с ключевыми лицами клиентских компаний и прогноз по взаимовыгодному сотрудничеству, а также краткий план действий по дожиму ключевых лиц этих компаний и заключению сделок.

Одним из особо важных документов в отчетности продавцов является «анкета клиента». В анкету заносятся все важные сведения о клиентах (общие сведения о компании и её ключевых лицах, история продаж, требования, претензии, разногласия, пожелания и благодарности, поступившие от различных сотрудников данной клиентской компании в адрес компании поставщика продукции или услуг). В отдельной графе предоставляется прогноз продаж на ближайший период времени и аргументируется перспектива дальнейшего сотрудничества с данной клиентской компанией.

Другими важными документами в отчетности продавцов-





ков являются стандарты коммерческой работы, прописанные по различным периодам деятельности продавцов (за рабочий день, подекадно, за месяц, поквартально, за полугодия и по итогам работы за год). В стандартах коммерческой работы должны учитываться такие показатели: общее количество телефонных звонков, сделанных каждым из продавцов компании в течение дня; количество эффективных переговоров с клиентами по телефону и на встречах; количество направленных по электронной почте информационных писем и коммерческих предложений потенциальным клиентам; переданных на согласование с потенциальными клиентами проектов договоров, а также выставленных счетов на оплату товаров или услуг и ряд других документов, предусмотренных руководством компании.

Все материалы, предназначенные для рассылки по электронной почте или для предъявления их клиентам (информационные письма, презентационные материалы, коммерческие предложения или предложения по предоставлению клиентам дополнительных условий и сервисных услуг, прайс-листы с указанием ценовой «вилки» и розничных цен, бонусная программа, положение по скидкам и многое другое, исходя из конкретной специфики бизнеса компании), должны быть тщательно проработаны и по возможности представлены в нескольких вариантах, с целью их более эффективного воздействия на каждого из потенциальных клиентов в отдельности.

В дальнейшем для продавцов необходимо прописать стандарты телефонных переговоров и технологию подготовки и проведения встреч с клиентами, разработать текстовые модули по отстройке от возражений клиентов. Вся документация должна быть полностью адаптирована под специфику бизнеса определённой компании и отличаться содержательностью, конкретностью и лаконичностью – ничего лишнего.

В то же время, необходимо учитывать и тот факт, что продавцы в основном люди гиперактивные и не любящие тратить своё рабочее время на заполнение ненужной, по их мнению, отчетно-





сти. Именно поэтому продавцов необходимо постоянно контролировать, а то и просто заставлять своевременно заполнять все утверждённые руководством компании формы отчетности. Ведение отчетности – не праздная акция, а важное требование. В случае увольнения кого-либо из продавцов, при хорошо налаженной работе с документами, можно всегда передать незаконченные дела уволившимся продавцам на проработку другим сотрудникам компании, что, в свою очередь, позволит более качественно и эффективно построить тактику проработки потенциальных клиентов, а не прорабатывать одних и тех же клиентов заново, как говорится с «чистого листа». По отчетности продавцов можно составить любую статистику и аналитику продаж, определить прогноз деятельности компании на перспективу, выявить основные тенденции развития рынка сбыта и наметить оптимальные пути решения задач, поставленных руководством компании.

Наличие отчетной документации позволит продавцам избежать каких-либо пересечений в работе, в том числе по общим базам потенциальных клиентов. При длительном периоде работы с одними и теми же базами потенциальных клиентов (от полугода и до года), необходимо осуществлять своеобразную «селекцию» среди потенциальных клиентов и условно распределять их по трём основным группам:

1. Потенциальные клиенты, готовые закупить товар в ближайший период времени;
2. Потенциальные клиенты, готовые закупить товар на определенных условиях;
3. Потенциальные клиенты, находящиеся в процессе принятия решения относительно поступившего коммерческого предложения.

Все остальные потенциальные клиенты, не относящиеся к данным категориям, должны быть помещены в архив (журнал для размещения временно неперспективных потенциальных клиентов). Ежегодно материалы архива подвергаются тщательному анализу, в ходе которого определяется ряд потенциальных клиен-





тов для их повторной проработки продавчиками.

Методика подготовки презентационных материалов

Информационное письмо – это всё равно что визитная карточка компании. С этого документа начинается знакомство потенциальных клиентов с компанией. От того, насколько профессионально будет подготовлено информационное письмо, настолько и будут заинтересованы в дальнейшем сотрудничестве потенциальные клиенты. Бывает и так, что компания крупная, статусная и длительный период представлена на рынке сбыта, а информационное письмо неубедительное для потенциальных клиентов. А бывает наоборот – никому не известная компания и ничего кроме «блокнота и ручки» не имеющая, а информационное письмо составлено профессионально и презентабельно, вызывает интерес у потенциального клиента и желание позвонить в эту компанию, чтобы задать интересующий его вопрос, а то и просто заключить договор.

Всё это лишний раз доказывает то, что мелочей в продажах не бывает. Любая «пробуксовка» на этапах продаж влечёт за собой провал в работе, а в ряде случаев окончательный и бесповоротный. Технологии «реанимации» клиентов порой бессильны, даже если их будут использовать самые профессиональные продавчики компании.

В связи с этим рекомендуются определённые правила подготовки информационных писем:

1. Информационные письма должны быть составлены на фирменных бланках и подписаны руководителями компаний лично.
2. Информационные письма должны быть адресными, с указанием ФИО ключевых лиц клиентов, которым они направляются.
3. В начале письма необходимо предоставить клиенту краткую информацию о компании, направлениях её деятельности, потенциале и перспективах взаимовыгодного сотрудничества. Затем разместить сведения об отличительных особенностях компании и продукте, реализуемом ею, формах и методах работы с клиентами, сервисных услугах (если таковые имеются), основ-





ных достижениях компании по направлениям деятельности и ряд других показателей и характеристик компании, особо значимых для потенциальных клиентов. Не лишним будет проинформировать потенциальных клиентов о партнерах по бизнесу из числа наиболее крупных корпоративных и статусных компаний.

4. В основе информационных писем должны содержаться материалы, подробно характеризующие продукцию, реализуемую компаниями, как наиболее конкурентноспособную и отвечающую всем известным требованиям потребителей. Рекомендуется также указать (если таковые имеются) дилерские позиции компаний и перечень их дополнительных преимуществ относительно конкурентов, с учётом формата сотрудничества.

5. В заключительной части письма, необходимо кратко проинформировать потенциальных клиентов о порядке оформления заказа, формах и сроках оплаты.

6. В конце информационных писем должна быть размещена контактная информация, а также данные ответственных лиц компаний, по направлениям деятельности.

Дополнительные рекомендации при составлении информационных писем:

– никаких «лозунговых» приписок, якобы побуждающих клиентов совершить сделки. В настоящее время это уже не действует, а в ряде случаев просто злит потенциальных клиентов! Если потенциальный клиент не заинтересован материалом, размещённым в информационном письме, значит само письмо составлено не достаточно профессионально или товар, реализуемый компанией, не является для данных потенциальных клиентов нужным или конкурентоспособным.

– рассылать информационные письма необходимо исключительно по требованию самих же потенциальных клиентов, по электронной почте или факсу. Ни в коем случае не рассылайте информационные письма как спам. Эта «технология» продвижения продукции малоэффективна – ответа от адресата не дожждётесь, а





если и позвонит, то не факт, что из этого что-либо получится.

– информационное письмо должно быть одним из основных документов в презентационной папке продавцов и находиться в общей стопке документов сверху. На встречах с потенциальными клиентами необходимо информировать их о том, что в папке с презентационными материалами находится информационное письмо, лично для них составленное, и обязательно, в краткой форме, донести до клиентов суть материала, изложенного в письме.

Презентационный материал – это всё равно что паспорт компании. Насколько он будет соответствовать требованиям и видению потенциальных клиентов, настолько и клиенты будут расположены к продавцам и компаниям, в которых они работают.

Презентационный материал должен быть безукоризненно с профессиональной точки зрения и презентабельно подготовлен. Папку для презентационного материала желательно оформить типографским способом, с нанесением логотипа и аббревиатуры компании, если таковые имеются. Все рекламно-информационные материалы также желательно подготовить в типографском исполнении. Выкладка материалов в папке должна быть строго структурирована, в том числе и по степени значимости каждого из документов (от информационного письма и типовых коммерческих предложений по сотрудничеству, до рекламных проспектов и аналитических, а также справочных материалов касательно специфики бизнеса самой компании).

Примерный перечень материалов, находящихся в презентационной папке:

1. Информационное письмо.
2. Реклама различных групп и видов продукции, реализуемых компаний.
3. Положения о проведении компанией различных промоакций и конкурсов.
4. Спецпредложения компании, в том числе и по реализации неликвидной продукции.
5. Прайс-листы с указанием ориентировочных (вилки) цен





(от минимальных и до максимальных значений).

6. Перечень сервисных и дополнительных услуг (платных и бесплатных) для потенциальных клиентов.

7. Статьи и публикации в СМИ.

8. Отзывы о компании, поступившие от крупных корпоративных и статусных организаций, с которыми компания успешно сотрудничает (очень избирательно и по договорённости с представителями данных организаций).

Все документы и информационные материалы, содержащиеся в презентационной папке, должны соответствовать действительности и преподноситься потенциальным клиентам в виде «привлекательной этикетки», а именно:

а) при беглом просмотре презентационных материалов каждый из них должен вызывать у потенциальных клиентов неподдельное чувство интереса и желание изучить их более подробно;

б) при детальном изучении презентационных материалов у потенциальных клиентов должно проявляться повышенное внимание к деловым предложениям компании и условиям сотрудничества с ней;

в) по итогам изучения презентационных материалов, потенциальные клиенты должны быть окончательно убеждены в целесообразности и необходимости заключения договора с компанией, и как можно скорее.

Необходимо помнить, что презентация в её устном изложении должна быть краткой и чётко структурированной, преподноситься потенциальным клиентам дозированно, в порядке важности и значимости имеющихся материалов. Если порядок донесения информации будет нарушен, то и общее воздействие презентации на потенциальных клиентов будет менее эффективно, что, в свою очередь, негативно отразится на общем восприятии потенциальными клиентами коммерческих предложений компании.

Потенциальные клиенты в ходе встречи обязательно будут просматривать материалы в презентационной папке, и устная информация продавца поможет им более детально и быстро разо-





браться во всех возникающих у них вопросах.

Вместе с тем, есть мнения, что пока презентуется продажник, ни в коем случае нельзя отдавать папку с презентационными материалами потенциальному клиенту, это якобы отвлекает его от правильного восприятия презентации продавца. Однако на практике, в принципе, одно другому не мешает и даже более того, увеличивает степень воздействия продавца на потенциального клиента.

Когда продажник в самом начале встречи передаёт потенциальному клиенту все интересующие его материалы и, в том числе, презентационную папку, то он, тем самым, формирует в «глазах» потенциального клиента образ добропорядочного и надёжного партнёра по бизнесу. Сам же момент передачи документов расценивается потенциальным клиентом как готовность продавца к открытому и конструктивному диалогу, а также как проявление заботы об участниках встречи и помощи им в подготовке к обсуждению рассматриваемых вопросов. Данная рекомендация особенно важна для продавцов, ведущих переговоры с потенциальными клиентами предусмотрительного и властодоминирующего типов. При одновременном восприятии клиентом устной и письменной информации необходимо помнить, что устная информация должна быть предельно краткой и лаконичной, отвечать основным запросам и ожиданиям клиента.

Папка с презентационными материалами для продавцов – это надёжная опора в плане эффективного позиционирования продукции компании на рынке сбыта. Презентационные материалы в значительной степени помогают продавцам грамотно выстроить сценарий переговоров и наглядно продемонстрировать потенциал компании, в которой они работают. Вместе с тем, необходимо помнить, что презентационные материалы на встречи, особенно в крупных корпоративных и статусных компаниях, надо брать, как минимум, в двух экземплярах: возможно, кто-то из участников встречи попросит экземпляр презентационных материалов лично для себя. Чаще всего дополнительный экземпляр





презентационных материалов просят доверенные сотрудники ключевых лиц компании для осуществления контроля за исполнением решений, принятых по итогам переговоров на встрече.

И ещё. Необходимо оперативно вносить все имеющиеся изменения и дополнения в презентационные материалы, а также постоянно работать над качеством подготовки документов и степенью их воздействия на клиентов. Это очень важно – конкуренты не дремлют!

Коммерческие предложения. Являются основным инструментом в обеспечении продаж, оказывают значительное влияние на решение потенциальных клиентов относительно возможного сотрудничества с компанией и заключения сделок. Степень важности коммерческих предложений возрастает пропорционально степени усиления конкурентной борьбы на рынках сбыта. В этой связи качество подготовки коммерческих предложений должно быть безукоризненно и соответствовать всем требованиям, поступающим от клиентов, их потребностям и личным предпочтениям. В связи с чем необходимо соблюдать определённые рекомендации.

Во-первых: коммерческие предложения должны быть профессионально подготовлены (выдержаны форма и стиль изложения материала, обеспечены его аргументация и актуальность, а также эффективность и практическая целесообразность относительно потребностей потенциальных клиентов).

Во-вторых: необходимо чётко обосновывать общую стоимость, указанную в коммерческих предложениях, и каждого пункта в отдельности (с позиции «цель оправдывает средства»).

В-третьих: необходимо предоставлять возможность потенциальным клиентам корректировать коммерческие предложения по их личному усмотрению.

В-четвертых: коммерческие предложения должны быть оформлены на фирменном бланке, подписаны руководителями компаний и обязательно заверены печатью. Никаких приписок типа «Мы рады Вас обслужить» и тому подобное не должно





быть – это речевые модули, которые знают даже дети (вчерашний день). Вкус этих приписок – «развод клиента», и потенциальный клиент это понимает. Если уж и размещать в конце коммерческих предложений, какие-нибудь психологические «крючки», то лучше всего указывать что-нибудь нейтральное, например: «Ждём Вашего решения». Как минимум эта фраза «не режет ухо» потенциального клиента и обязывает его ответить Вам, хотя бы – «да» или «нет».

В-пятых: коммерческие предложения должны быть адресованы лично потенциальным клиентам, с обязательным указанием их должности, фамилии и имени отчества полностью.

В-шестых: коммерческие предложения должны содержать только проверенную информацию и гарантировать клиенту полное отсутствие или минимальную степень коммерческих рисков. Как вариант, все риски возмещаются за счёт поставщика продукции (услуг). Данное условие является магическим для клиента, оно успокаивает его и располагает к подписанию договора о сотрудничестве с компанией-поставщиком продукции (услуг).

В-седьмых: желательно, чтобы коммерческие предложения содержали два и более возможных вариантов сотрудничества с потенциальными клиентами. Это повышает статус компаний-поставщиков продукции (услуг) и доверие к ним со стороны потенциальных клиентов. Самое главное – потенциальным клиентам предоставляется возможность самостоятельно выбирать наиболее приемлемый для них вариант коммерческого предложения. А это уже дорогого стоит. Потенциальные клиенты всегда положительно оценивают подобное отношение к ним и, как правило, выбирают тот вариант, который порекомендуют им продавцы, возможно, в знак взаимного уважения и доверия к ним.

Примечание:

1. Перед тем как приступить к формированию коммерческого предложения, желательно встретиться с потенциальным клиентом и ПОСОВЕТОВАТЬСЯ, как лучше для него (с его точки зрения) подготовить коммерческое предложение и на что именно





обратить внимание при его составлении, а также уточнить у потенциального клиента, что для него наиболее значимо – цена или качество. Обычно в ходе общения с потенциальным клиентом дополнительно согласовываются и различные альтернативные варианты и подходы к составлению коммерческого предложения, позволяющие сэкономить значительные финансовые средства для потенциального клиента, при одновременном сохранении всех характеристик и параметров реализуемых компанией-поставщиком товаров (услуг). При таком подходе потенциальный клиент будет Ваш и, как говорится, «с потрохами».

2. Желательно, чтобы в коммерческом предложении было сказано: «Наша компания готова более детально рассмотреть финансовую сторону настоящего коммерческого предложения и найти наиболее приемлемое решение». Смысл данной приписки состоит в том, чтобы заинтриговать потенциального клиента Вашим предложением и в итоге заключить долгожданный договор. В этом случае решающую роль играет чисто психологический фактор. Клиенты, как и все нормальные люди, «падки» на такого рода предложения и заинтересованы в самой возможности пересмотра финансовой стороны вопроса. В ходе пересмотра цен, конечно же, можно сделать чисто символические уступки, но самое главное, необходимо плавно перевести внимание клиента с финансовой стороны обсуждаемого сторонами вопроса на эффективность и качество реализуемой компанией-поставщиком продукции (услуг), относительно аналогичных предложений конкурентов.

3. Большинство коммерческих компаний, представляющих инжиниринговые услуги, при составлении коммерческих предложений делают наценку абсолютно на все указанные в спецификации позиции, в том числе и на закупку оборудования. Это обижает и злит потенциальных клиентов. В итоге потенциальные клиенты ставят инжиниринговые компании перед выбором: или оборудование приобретается ими по ценам производителя, или потенциальные клиенты сами производят его закупку. В худшем





случае потенциальные клиенты без каких-либо на то объяснений отказываются от сотрудничества с подобными инжиниринговыми компаниями и никогда больше не имеют с ними дело вообще. Чтобы этого не происходило, необходимо маржу, ожидаемую от реализации коммерческих предложений, правильно распределять по определённым позициям спецификации, понятным для потенциальных клиентов и не вызывающим у них возмущений.

4. Не старайтесь «утяжелять» коммерческие предложения различными дополнительными позициями, считающимися, по мнению компаний-поставщиков продукции (услуг), обязательными. Как минимум, уважайте мнение потенциальных клиентов (даже если оно, по Вашему мнению, не правильное). Возьмите и укажите в проекте договора, что по мере производства работ, предусматривается возможная корректировка технического исполнения ранее согласованных сторонами задач. Это всегда приветствуется потенциальными клиентами, да и первоначальная сумма договора их уже не «напугает», так как потенциальные клиенты, как и все нормальные люди, надеются на то, что, возможно, всё обойдётся и без заключения дорогостоящих дополнительных соглашений.

ПЕРЕДЕЛ РЫНКА СБЫТА

Формирование полноценной клиентской базы и захват основной доли рынка сбыта – два неразделимых и взаимозависимых понятия. Развитие данных аспектов коммерческой деятельности является предельно сложной и неоднозначной задачей для компаний, требующей определённого понимания и умения правильно ориентироваться в процессах, происходящих на рынке сбыта, высокого уровня профессионализма в продажах, маркетинге и психологии, терпения и веры в достижении намеченных результатов!

Чтобы реально оценить возможности компаний, необходимо определить потенциал их коммерческих структур. Как Вы понимаете, продавцы, это не волшебники, и из ничего «сделать





конфетку» они не могут. Это только в сказках бывает, что всё и сразу решается. В реальной жизни добиться согласия потенциальных клиентов на заключение сделки, помогает прежде всего титанический труд, и не только продавцов, но и всего коллектива компаний. Есть немало факторов, которые непосредственно оказывают влияние на результаты продаж, и прежде всего одним из этих факторов является сам продукт, его качественная, ценовая и потребительская характеристики, форма и условия оплаты, максимальный объём разовых поставок и сроки исполнения заказов клиентов, конкурентоспособность товара, уровень рекламной, информационно-консультативной и сервисной поддержки и много другого, без чего невозможно заключение самой сделки.

В продажах необходимо быть реалистами и не считать клиентов непроходимыми «лохами». Больше всего возмущает тот факт, что некоторые начальники отделов продаж считают своей главной задачей в работе «тупо» требовать от продавцов «плановое» увеличение объемов продаж. В этой связи, всегда хочется задать им вопрос: «а на что эти господа (начальники отделов продаж) надеются, и за счет чего продавцы, по их мнению, должны, взять и ни с того, ни с сего резко увеличивать продажи?» Напрашиваются два основных вывода: или эти начальники отделов продаж далеки от понимания процессов продаж в принципе, или продавцы, чтобы хоть как-нибудь угодить своим «горе-начальникам», сознательно сдерживают продажи, чтобы потом, например, в следующий месяц, их «ПЛАНОВО» повысить. Далее комментировать пример этого «управленческого безобразия» совершенно не хочется.....

Важным из имеющихся резервов усиления продаж являются:

1. Рекомендации клиентов компании в отношении ранее приобретённых товаров (услуг);
2. Повышение профессионального уровня продавцов;
3. Уплотнение рабочего графика продавцов;
4. Добросовестность и личная ответственность каждого из продавцов за достижение конкретных результатов в работе.





Все эти резервы усиления продаж наиболее приемлемы компаниям, представляющим на рынке сбыта принципиально новую продукцию. Однако в большей части нас интересует более типичный для коммерческих компаний вариант, а именно, вариант, когда существующий рынок сбыта давно уже поделен между различными коммерческими компаниями. В этом случае, чтобы значительно увеличить клиентскую базу компании, необходимо «резать по живому», то есть, попросту говоря, перезаключать договоры с клиентами, которых уже обслуживают различные конкуренты. А куда деваться – другого пути нет! Кто-то банкротится, а кто-то развивается – волчий закон, такова жизнь... Главное, чтобы процесс «передела рынка» не перешел разумные «границы».

Мы с Вами, естественно, будем рассматривать цивилизованные методы передела рынка сбыта. Для этого определимся, что именно необходимо для проведения этой деятельности:

1. Прежде всего, необходимо определиться с сотрудниками коммерческих структур, способными решать поставленные руководством компании задачи. Это должны быть люди:

- профессионально подготовленные;
- стрессоустойчивые;
- целеустремленные;
- желающие хорошо зарабатывать;
- харизматичные;
- способные креативно мыслить;
- ответственные и исполнительные;
- честные и порядочные;
- способные доводить начатое дело до конца;
- имеющие потребность в самосовершенствовании.

Эти 10 качеств, характеризующие идеальных сотрудников компании, необходимые и достаточные для проведения эффективной работы по переделу рынка сбыта в условиях постоянно усиливающейся конкуренции. Основное требование – данных сотрудников ни в коем случае нельзя загружать какой-либо другой





работой, кроме продаж, и отвлекать различными поручениями и обязанностями. Они заняты исключительно интеллектуальным трудом, связанным с решением главной задачи в деятельности компаний, – как сделать так, чтобы нужные Вам клиенты работали только с Вашей компанией, всерьез и надолго.

В дальнейшем к данному процессу необходимо подключить службу маркетинга, а в случае её отсутствия силами сотрудников отделов продаж провести исследования и подготовить подробный анализ по ситуации на рынке сбыта. На основании сделанного анализа определить критерии отбора поставщиков в интересующих Вас компаниях и дать оценку потенциальным и реальным возможностям конкурентов. В дальнейшем составляется план действий по отстройке от конкурентов, по каждой интересующей Вас компании и каждому конкуренту отдельно.

Самая действенная и малозатратная технология отстройки от конкурентов – это технология «резервного поставщика». Данной технологией в основном пользуются зарубежные компании, покоряющие «просторы» российского рынка.

При использовании данной технологии необходимо особо тщательно просчитать имеющиеся возможности компании, относительно удовлетворения потребностей интересующих Вас клиентов. Также уровень возможностей компании должен быть на порядок выше уровня возможностей конкурентов. В противном случае эта технология не даст Вам нужных результатов, а иногда может и навредить.

Суть технологии «резервного поставщика» заключается в том, что продавцы в ходе проработки компаний пытаются убедить потенциальных клиентов заключить с ними (якобы ничего не значащий) договор о поставке товара (оказании услуг) на условиях резервного поставщика (поставка товара в случае отсутствия необходимого товара или его нужного количества у основного поставщика). Если удаётся убедить потенциальных клиентов в необходимости заключения данного договора, то считайте, что эти потенциальные клиенты у Вас в «кармане» и в





скором времени Ваша компания займет место основных поставщиков в этих компаниях. Логика данной технологии предельно проста, а именно – какими бы «хорошими» ни были бы поставщики, всё равно когда-нибудь у них происходит сбой в поставках продукции, и уж в этих случаях клиенты будут просто вынуждены обратиться за помощью в Вашу компанию, как к резервному поставщику по данной группе товаров (услуг). Всё это свидетельствует о том, что все интересующие Вас потенциальные клиенты «автоматически» перерождаются в полноценных клиентов для Вашей компании, а компании-поставщики, ранее поставлявшие продукцию данным клиентам, автоматически становятся бывшими поставщиками этих клиентов.

В результате имеем:

1. Интересующую Вас компанию в составе Вашей клиентской базы.
2. Уважение клиента к Вашей компании (выручили в трудный момент и вовремя поставили необходимый товар, в полном объеме и ассортименте).
3. Отсутствие каких-либо проблем со стороны бывшего поставщика (ведь клиент сам принял решение работать с новой компанией-поставщиком, по причине того, что бывший поставщик подвел его в нужный момент, не поставив или недопоставив нужный товар).

Технология «сервисного превосходства».

Технология предусматривает сервисное превосходство компании относительно конкурентов.

Как Вы понимаете, ценой на рынке сбыта, уже никого не удивишь. В ожесточенной конкурентной борьбе она практически у всех одинакова, за исключением компаний, которые сознательно демпингуют или по каким-либо причинам стараются избавиться от определённой группы товаров. Единственное, чем можно приятно удивить и расположить потенциальных клиентов, это качество продукции и уровень сервисного обслуживания (в том числе и послепродажного).





Клиенты, в своём большинстве, падки на всё бесплатное и дополнительное. Однако не всё так просто, как кажется. Компаниям-поставщикам необходимо просчитать все «за и против» и определить, насколько выгодно им будет работать по данной технологии, а также, что их ждёт, когда клиенты привыкнут к дополнительным услугам и в очередной раз обратятся к ним с вопросом: «А чем ещё Вы можете удивить (удержать) нас?» Чтобы этого не происходило, необходимо все дополнительные (сервисные) услуги поэтапно и очень осторожно (анализируя реакцию клиентов) перевести на платную основу, периодически повышая тарифы на оказываемые услуги до нормативных значений. В этом случае потребительская психология клиентов постепенно перейдет во взаимовыгодные партнёрские отношения.

Технология «дополнительной привлекательности».

Многие компании на рынках сбыта предлагают практически одни и те же товары и услуги. Однако при прочих равных условиях предпочтение потенциальных клиентов отдаётся только строго определённым компаниям. Чтобы понять «механизм» отбора лучших, по мнению клиентов, компаний-поставщиков товаров (услуг), необходимо знать критерии и процедуру отбора. Далеко не все потенциальные клиенты готовы поделиться своими «секретами». В большинстве случаев продавцам приходится действовать по своему разумению и опыту, и не факт, что будет достигнут положительный результат. В значительной степени в этом вопросе поможет технология «дополнительной привлекательности» продукта (услуги). Данная технология основана на высоком профессионализме и безукоризненном знании продавцами компаний продаваемого продукта и его аналогов, на умении продавцов грамотно и убедительно презентовать и отстраиваться от любых аргументов потенциальных клиентов, высказанных ими в пользу каких-либо поставщиков, действующих на данном рынке сбыта.

Привлекательность компании продавцов для потенциальных клиентов определяется, прежде всего: их статусом,





надёжностью и периодом деятельности на рынке сбыта, потребительскими характеристиками реализуемой ею продукции, уровнем послепродажного сервиса, гарантией качества продукции и востребованностью данной продукции на рынках сбыта.

Чтобы эффективно позиционировать компанию и реализуемую ей продукцию на рынке сбыта, продавцам необходимо:

1. Иметь профессионально составленные презентации, в полном и сокращённом вариантах, и **знать их наизусть.**

2. Знать о своей компании, реализуемом товаре (услугах) и их аналогах абсолютно всё, в том числе о положительных и отрицательных сторонах, а также об отличительных особенностях данной группы товаров (услуг).

3. В ходе переговоров с потенциальными клиентами:

- **не спорить** с потенциальными клиентами и **не критиковать** их действующих поставщиков;

- **не дать понять** потенциальным клиентам, что Вы одержимы единственным желанием – продать свой товар (услуги), как можно больше и прямо сейчас;

- **не довольствоваться** над потенциальными клиентами при выборе поставщиков;

- **не обманывать** и **не подводить** потенциальных клиентов, **быть с ними предельно порядочными и обязательными** в исполнении их просьб и требований;

- **не забывать** уточнять у потенциальных клиентов, чем именно они **руководствуются при выборе поставщиков** и какие **дополнительные условия** помогут им сделать выбор в пользу Вашей компании.

Подробнее:

«Иметь профессионально составленные презентации в двух вариантах – полном и сокращённом и знать их наизусть».

Данное требование является основополагающим в деятельности продавцов и связано с тем, что потенциальные клиенты





воспринимают компании и реализуемый ими товар, по большей части, через презентации. Если впечатление от презентации продавцов будет негативным, то никакие статусы, брэнды, торговые марки, заслуги и прочие отличительные характеристики компаний не помогут им добиться доверия и уважения со стороны потенциальных клиентов.

Пример:

Среднестатистический продавец приходит в крупную компанию к заместителю директора по продажам или к главному инженеру и говорит:

«Здравствуйте, Иван Иванович, я из компании «Профсервис», хочу предложить Вам нашу продукцию, самую лучшую в городе. Давайте я отгружу Вам пробную партию товара, Вы будете довольны, так как наш товар самый лучший и качественный. Если не секрет, у кого берете продукцию?»

После того как потенциальный клиент всё это выслушает и ответит данному продавцу, у кого он берет товар, потенциальный клиент даёт продавцу понять, что у него всё есть и всё его устраивает.

Как правило, продавец на этом не успокаивается и продолжает: «Иван Иванович, разве можно брать у таких поставщиков товар. У них не продукция, а один брак, и доставка работает, не каждый день, и нет нужного ассортимента продукции. Это не компания, а полный отстой. Давайте работать с нами, берите все у нас. Мы лучше всех. Мы Вам сделаем любые скидки. Вот Вам прайс и реклама о нашей продукции. Если что нужно будет, звоните. До свидания».

Это типичный сценарий переговоров большинства рядовых продавцов с потенциальными клиентами. Продавцов, на которых собственники и руководители компаний-поставщиков продукции (услуг) делают определенную ставку в продажах и соответственно, в получении планируемой компаниями прибыли. Если не верите, сходите сами на встречи с рядовыми продавцами и





послушайте, о чём и как многие из них разговаривают с потенциальными клиентами, и Вам сразу станет всё ясно.

«Знать о своей компании, реализуемом товаре (услугах) и их аналогах абсолютно всё, в том числе о положительных и отрицательных сторонах, а также об отличительных особенностях данной группы товаров (услуг)».

Когда потенциальный клиент на встрече слушает, о чём говорит продажник, ему принципиально важно знать, насколько этот продажник разбирается в продаваемом продукте и насколько правильно он отвечает на его вопросы (не отговорками, а профессионально и аргументировано, с детализацией фактов, цифр, явлений и т.д.). Ответ продавца должен быть исчерпывающим, кратким и лаконичным, таким, чтобы у потенциального клиента не возникало существенных вопросов и претензий к нему. В противном случае переговоры будут провальными, и время, потраченное на их «организацию» и проведение, будет безвозвратно потеряно.

В связи с этим необходимо больше уделять внимания профессиональной подготовке продавцов, периодически проводить переаттестацию на знание продукта и его аналогов. Пока продажник не разберётся досконально в том, что он продаёт и не выучит наизусть все технические и потребительские характеристики реализуемой продукции, «выпускать» такого продавца «на потенциального клиента» противопоказано. Также, при позиционировании продукции на рынке сбыта, продажник должен знать в совершенстве все характеристики продукта, предлагаемого конкурентами, а также формы и методы работы конкурентов с потенциальными клиентами.

В ходе переговоров с клиентами:

«Не спорить с потенциальными клиентами и не критиковать их действующих поставщиков».

Очень важное требование, которое необходимо соблюдать всегда!

Связано это с тем, что у потенциальных клиентов сложилась своя практика работы с поставщиками, а главное, определенные





симпатии и взаимоотношения с ними. Если продавщики на встречах с потенциальными клиентами будут говорить им: «Ваши поставщики «полный отстой» и лучше работать только с нашей компанией», то сильно обидят их и, возможно, надолго, даже несмотря на то, что продавщики были правы. Самое неприятное в этой ситуации, это то, что потенциальные клиенты редко высказывают продавщикам свои недовольства, однако в наказание за свою обиду строят им различные козни и издеваются над ними. Так, например, одно из излюбленных их издевательств – это во всём соглашаться с продавщиками, но в то же время, не предпринимать никаких действий и принципиальных решений, даже если продавщики предложат им лучшие, чем у действующих поставщиков, условия.

Спорить с потенциальными клиентами – тоже не лучший вариант. Вместе с тем, в виде исключения, можно пойти наперекор потенциальным клиентам, но это уже крайняя мера, когда потенциальные клиенты считаются для продавщиков практически «потерянными». В этом случае нужно ставить вопрос «ребром» – «да» или «нет», относительно заключения сделки. Во всех других случаях необходимо стратегически правильно выстраивать работу с потенциальными клиентами и относиться к ним уважительно и с пониманием. Терпение и ещё раз терпение, расстаться со «сложными» потенциальными клиентами Вы всегда успеете! Если и захотите в чем-либо убедить потенциальных клиентов, то лучше всего это сделать на конкретных примерах, тогда у них не будет оснований перечить Вам и считать Вас болтуном, а Вашу компанию «пустышкой».

«Не дать потенциальным клиентам понять, что Вы одержимы единственным желанием продать свой товар (услуги), как можно больше и прямо сейчас».

Большинство из потенциальных клиентов стали более предусмотрительными, осторожными и «капризными». Многие из них, в принципе, ни в чём не нуждаются – у них и так всё есть и всё «работает». Просто это продавщики хотят им что-то «навязать» и быть для них единственными поставщиками и надолго. И дело даже не в том, что потенциальные клиенты догадываются,





что от них хотят продавники — это и так ясно, а в том, чтобы продавники, лишний раз не показывали потенциальным клиентам своё огромное желание что-нибудь продать им прямо сейчас и как можно в большем количестве.

Явно показывать свое желание что-либо продать НЕЛЬЗЯ, ещё и потому, что:

1. Клиентам давно уже всё надоело. «Каждый день ходят, что-то предлагают, оставляют «горы» каких-то ненужных бумаг и рекламы и постоянно отвлекают нас от дел, просто замучили эти вездесущие продавники».

2. Закупками, особенно в крупных компаниях, занимаются в основном «наёмные» сотрудники и многим из них, в принципе, всё «по барабану», заключат они договор на поставку какого-либо товара, на одну копейку дешевле или на одну копейку дороже, все равно на их зарплате это практически не отразится, и собственник, в большинстве случаев, этого не оценит.

3. Клиенты уже привыкли к существующим поставщикам и у них нет никакого желания увеличивать их количество — это дополнительные «хлопоты» и дополнительный учет по новым поставщикам.

4. Клиенты устали, от однотипных и монотонных презентаций продавников, от их искусственных улыбок на неестественно радостных лицах.

5. Многие клиенты думают на работе о чём что угодно, только не о работе, и отвлекать их от этого важного «занятия» нельзя — «убьют»!

Всё это лишний раз подтверждает, что потенциальным клиентам нельзя явно предлагать что-нибудь купить, да ещё с «пристрастием». Клиенты в большинстве своём «измучены» постоянным вниманием навязчивых продавников, они ждут от них чего-нибудь такого, что поднимет, прежде всего, их и без того плохое настроение и скрасит «серые» трудовые будни. **То есть, всегда надо исходить из конкретного психологического состояния потенциальных клиентов, их личных интересов и желаний — это главное для того, чтобы «задружиться» с ними!**





«Не довольны над потенциальными клиентами при вы- боре поставщиков».

Данное требование, также очень важно. Потенциальный клиент, это, прежде всего, «живой человек», требующий к себе элементарного уважения и внимания.

Ещё в период становления тренинговых и консалтинговых компаний, с целью «дожима» потенциальных клиентов использовались технологии, основанные на заранее составленных и строго ориентированных речевых модулях. В тот период речевые модули вызывали у потенциальных клиентов чувство доверия к продавцам и уверенности в успехе сотрудничества с ними. Однако в современных условиях большинство ранее используемых речевых модулей давно уже изжило себя. Руководители многих коммерческих компаний по несколько раз в своё время прошли всевозможные семинары и тренинги по темам продаж и хорошо знают все эти речевые «разводки» клиентов. Именно поэтому, когда продавцы начинают «влиять» на потенциальных клиентов, используя речевые модули, потенциальные клиенты, в свою очередь, воспринимают это как оскорбление и чувствуют себя в роли «последних лохов».

Чтобы завоевать доверие у потенциальных клиентов, необходимо, во-первых, научиться разговаривать с ними на понятном им «языке» и, во-вторых, «не трамбовать» их, когда надо и не надо, различными закрытыми и открытыми вопросами типа «да» – «нет». Целесообразно, с самого начала встречи, психологически расслабить потенциальных клиентов, добиться их расположения, сформировать положительный образ компании, которую Вы представляете, и продукта, который позиционируете на рынке сбыта, и только тогда, умело и ненавязчиво, подвести потенциальных клиентов к вопросу о ВОЗМОЖНОСТИ заключения самой сделки.

Довольны над потенциальными клиентами нельзя и по причине их особой значимости, иначе они посчитают поведение и манеру общения продавцов непозволительной. Самое лучшее в ходе переговоров – внимательно выслушивать потенциальных





клиентов и ни в коем случае не перебивать их, **ИСКРЕННЕ** проникнуться проблемами потенциальных клиентов и радоваться с ними, за их, пусть даже незначительные, достижения в бизнесе и успехи в личной жизни. Потенциальные клиенты всегда чувствуют искреннее внимание к ним и высоко ценят оказанную им моральную поддержку. При таком подходе к делу ни один продажник не уйдет от потенциального клиента «с пустыми руками».

Отдельно хотелось бы остановиться и на чувстве искренности к клиенту.

Искренность – уникальное и редкое чувство, в основном, врождённое и в ряде случаев приобретенное путём долгой и изнурительной работы человека над развитием и совершенствованием своих личных качеств. Приобретённое чувство искренности – как мастерство актера, связанное с вхождением человека в роль или определённый сценический образ (различные психологические состояния помогают актёру донести до зрителей замысел режиссера и, самое главное, показать реальность всего происходящего на сцене). Всего этого можно добиться исключительно титанической работой и верой в свои возможности.

Аналогичное перерождение психического состояния наблюдается и у профессиональных продавцов. Данное состояние стимулируется ежедневным психологическим настроением «продвинутых» продавцов на удачу и успех в работе. В ходе встречи с потенциальными клиентами высокопрофессиональные продавцы входят в нужное психологическое состояние и уже общаются с потенциальными клиентами, испытывая искреннее чувство признательности и уважения к ним. Чем опытнее продавец, тем сильнее и убедительнее проявляется искренность его чувств и, соответственно, степень воздействия на потенциальных клиентов.

Одно из проявлений искренности, свойственное наиболее эффективным продавцам, основывается на их неординарности и самобытности общения с клиентами. Наблюдать за переговорами таких продавцов – одно удовольствие. Эти люди своим





нестандартным и благожелательным отношением к окружающим формируют настолько позитивную и располагающую к взаимопониманию атмосферу, что сомневаться в успехе переговорного процесса не приходится. Такие продавцы крайне редки, и компании, в которых они трудятся, стараются, как правило, создать им идеальные условия для работы. Продавцы такого профессионального уровня способны «вынимать» самые «вкусные» контракты, которые кроме них никто и никогда не заключит. Этим людям всё равно, кого «дожимать». Под их влияние попадают и предусмотрительные, и властно-доминирующие, и дружественные, и все остальные существующие типы клиентов. Данный тип продавцов, это своего рода «исключение из правил». Они способны продавать практически любые товары (услуги) в максимальных количествах и на выгодных для компании условиях. Это уникальные сотрудники – штучный «товар», за ними «охотятся» все ведущие корпорации и консалтинговые компании. Чтобы найти таких людей, просеиваются тысячи кандидатур на открытом рынке труда, и если уж найдут такого продавца, то понимают, что все затраты, потраченные на поисковую работу, многократно окупятся и довольно в скором времени.

Однако продолжим тему по проработке потенциальных клиентов. Для того, чтобы заключить договор с потенциальным клиентом, необходимо с ним встретиться. Для того, чтобы встретиться с клиентом, необходимо позвонить ему по телефону и «продать встречу». Для того, чтобы продать встречу по телефону, необходимо заинтересовать потенциального клиента своим предложением. Для того, чтобы заинтересовать потенциального клиента своим предложением, необходимо... С этого момента и будем рассматривать данную тему подробнее.

Первое: Эффективность прозвонки потенциальных клиентов по «холодной базе» зависит, прежде всего, от уровня психологического настроения продавцов (если «нет настроения», то лучше прозвонкой не заниматься – можно загубить значительную часть потенциальных клиентов). Для этого необходимо войти в





«радужное» настроение и представить, что Вы звоните самому лучшему другу или другу детства, которого много лет не видели. Войти в данное состояние достаточно сложно, но с приобретением практического опыта, постепенно будет всё получаться. Потенциальный клиент при первом телефонном общении, прежде всего, реагирует не на смысл и содержание переговоров, а на интонацию и биоэнергетику человека, которая трансформируется через его разговорную речь. Первое впечатление, произведённое продавцом на потенциального клиента, это самое главное в успехе дальнейших переговоров. В начальный момент общения потенциальный клиент моментально определяет для себя приятен данный человек или нет. Этот анализ собеседника происходит автоматически и заложен в любом человеке самой природой. Далее, как только потенциальный клиент определится в вопросе – интересен ему человек или нет, судьба переговоров заранее определена: либо можно в дальнейшем надеяться на заключение договора, либо нет никакого смысла и перспектив в проведении дальнейших переговоров с потенциальным клиентом. Проще говоря, если продавец с самого начала общения с потенциальным **клиентом** сумел «**зажечь**» его, то можно в дальнейшем рассчитывать на понимание и расположение потенциального клиента и в итоге на успех в переговорах.

Как только встреча с потенциальным клиентом будет назначена, необходимо сразу же приступить к её подготовке. В понятие подготовки встречи входит, прежде всего, определение типажа потенциального клиента, или, как минимум, манеры его общения. Если в отделе продаж компании используется технология командной проработки потенциальных клиентов, то целесообразнее будет передать данного потенциального клиента продавцу, соответствующему его типу. После чего прорабатывается сценарий предстоящей встречи с учётом психологического портрета потенциального клиента, а также моделируются сценарии проведения переговоров в различных ситуациях.





В начале встречи, а именно, как только продажник увидел потенциального клиента, сразу же автоматически происходит корректировка полученных в ходе телефонных переговоров психологических портретов, как у потенциального клиента относительно продавца, так и у продавца относительно потенциального клиента. Главное для продавца в этот момент в случае несоответствия действительности ранее составленного психологического портрета потенциального клиента, не показывать ему своё удивление. В любом случае в ходе проведения встречи сформируются необходимые взаимоотношения и коммуникации между продавцом и потенциальным клиентом. Этому процессу в значительной мере будет содействовать положительная энергетика и манера общения профессионального продавца, которая в своё время и произвела на потенциального клиента определённое впечатление при назначении ему встречи.

Умение общаться – одно из самых важных качеств, отличающее профессионального продавца. Продажник в совершенстве владеющий искусством общения, способен решать любые задачи, даже самые сложные. «Золотое правило», которое должны соблюдать продавцы в своей работе, – это всегда ставить себя на место потенциального клиента и анализировать, насколько уместно то или иное действие или высказывание в отношении его. Старайтесь по мимике потенциального клиента определять, какие мысли возникают у него в ходе проведения встречи и какие действия, возможно, предпримет он в настоящий момент или на ближайшее будущее. Необходимо отслеживать каждый «шаг» потенциального клиента и постоянно анализировать изменяющиеся позиции сторон. Все вербальные и невербальные действия потенциального клиента должны быть вовремя обнаружены, поняты и скорректированы относительно дальнейшего их развития на общий процесс переговоров.

В ходе самой встречи необходимо значительное внимание уделять обсуждению проблем, волнующих потенциального клиента. Внимательно и заинтересованно выслушивать каждое слово





потенциального клиента, радоваться и сопереживать вместе с ним, принимать непосредственное участие в процессах, касающихся развития бизнеса его компании.

Если в ходе первой встречи потенциальный клиент так и не проникся доверием к продавнику, то переходить к формированию коммерческих предложений ещё рано. Необходимо разобраться в причинах отсутствия интереса у потенциального клиента к продавнику и его информации. В исключительных случаях потенциальному клиенту можно задавать вопрос: «А насколько Вам интересна информация о нашей компании и реализуемой нами продукции (услуге)». В этом случае потенциальные клиенты, как правило, искренне высказывают продавнику всё, что их не устраивает, или то, что они думают по этому поводу.

После того, как все вопросы взаимопонимания сторон будут урегулированы, можно переходить к основной части переговоров – предложению продавником продукции (услуг), реализуемой компанией, или коммерческого предложения для дальнейшего его рассмотрения потенциальным клиентом. На этом этапе переговоров продажник должен быть предельно конкретным и заранее устранить все возможные препятствия, возникающие в процессе обсуждения достоинств и характеристик предлагаемого продукта (услуг).

Далее переговоры переходят в заключительную стадию – «дожим» потенциального клиента по цене и заключение самой сделки.

Финальные переговоры о цене и «дожим» сделки.

Финальные переговоры о цене и «дожим» сделки – это главное на что должны быть нацелены все усилия продавников и что является результатом достигнутых договорённостей в ходе многоэтапных переговоров с потенциальными клиентами. Насколько правильно поведет себя продажник в ходе финальной встречи, от этого во многом зависит окончательное решение потенциального клиента относительно заключения сделки. Бывает, что из-за





каких-то совершенно незначительных разногласий и нюансов в ходе переговоров срывается подписание ранее согласованных с потенциальным клиентом документов.

Итак, давайте рассмотрим примерный сценарий проведения финальных переговоров.

Начинать надо, прежде всего, с определения кворума лиц с обеих сторон. В этом случае продавнику будет ясно, кто будет представлять на встрече компанию потенциального клиента и насколько эти представители компетентны в рассмотрении коммерческих вопросов.

Для примера, рассмотрим проведение переговоров компании поставщика электротехнической продукции с потенциальным клиентом, которому необходимы энергосберегающие осветительные приборы для оснащения производственных помещений.

Будем считать, что ранее, на предварительной встрече с потенциальным клиентом договорились о подготовке коммерческого предложения и времени проведения итоговой встречи, следующим образом:

«Иван Петрович, мы готовы подготовить Вам проектное решение по оптимизации энергозатрат на Вашем предприятии и представить его на итоговой встрече. Единственная просьба... (пауза 2-3 сек.), в регламенте нашей компании предусмотрено обязательное условие: презентация и последующая защита проектного решения осуществляется при участии кворума ключевых лиц с обеих сторон, в том числе и лиц, принимающих финансовое решение. Если данное условие приемлемо для Вас, то предлагаю прямо сейчас определиться по дате, времени и месту проведения итоговой встречи».

Финальная встреча:

На встрече необходимо иметь при себе два экземпляра проектного решения – один с ценами и общей суммой контракта, второй без указания цен и суммы.

После того, как все участники встречи обмениваются приветствиями и займут места за «круглым столом», необходимо сразу





же перейти к переговорам: «Иван Петрович, вот наше проектное решение».

Передаёте второй экземпляр проекта руководителю (собственнику) компании на рассмотрение. В ходе обсуждения данного проекта необходимо пояснить все позиции, указанные в проектном решении потенциальному клиенту, и выделить основные преимущества данного проектного решения относительно подобных на рынке сбыта, по позициям:

1. Общая экономия энергоресурсов компании;
2. Общая экономия финансовых средств компании;
3. Период окупаемости вложенных средств.

В дальнейшем необходимо обратиться к потенциальному клиенту с вопросом: «Иван Петрович, есть ли у Вас вопросы по данному проектному решению, нужны ли дополнительные комментарии или пояснения относительно предложенного и хотели бы Вы что-либо дополнить или изменить в данном проекте».

После того, как все вопросы будут урегулированы, необходимо тактично спросить у потенциального клиента: «Иван Петрович, проектное решение, которое мы с Вами обсудили – это именно то, что Вам нужно?»

Если последует отрицательный ответ, то необходимо уточнить причины отказа и по возможности переназначить встречу.

Если ответ будет положительный, то необходимо поинтересоваться у потенциального клиента: «Готовы ли Вы обсудить финансовую сторону обсуждаемого вопроса?»

Если потенциальный клиент затрудняется ответить – то лучше перенести встречу на тот период, когда он будет готов к принятию финансового решения по заключению договора.

Если потенциальный клиент ответит, что готов принять финансовое решение, то в этом случае необходимо построить диалог с потенциальным клиентом следующим образом: «Хорошо. В таком случае приступим к обсуждению общей суммы контракта. Иван Петрович! В ходе переговоров у нас с Вами могут возникнуть две ситуации: первая – когда мы договоримся. В этом случае





подписываем договор и незамедлительно приступаем к реализации достигнутых договоренностей; и вторая ситуация – когда мы не договоримся. Тогда мы с Вами расстанемся друзьями, что тоже неплохо. По крайней мере, мы уже знаем, чем наши компании могут быть полезны друг другу на перспективу».

После этого потенциальному клиенту передаётся первый экземпляр проектного решения с ценами и общей суммой контракта.

Далее настоящие переговоры входят в стадию «дожима» потенциального клиента по цене.

Если потенциальный клиент после просмотра первого экземпляра проектного решения ответит Вам: «Меня все устраивает», то необходимо закрепить достигнутые договоренности документально (подписать заранее подготовленный договор непосредственно на встрече).

Если у потенциального клиента при виде общей суммы проектного решения, испортится настроение и появится нежелание завершить переговоры, то необходимо максимально возможно смягчить его негативную реакцию путём формирования дополнительной ценности Вашего проектного решения.

А именно, пояснить потенциальному клиенту: «За эту цену, Иван Петрович, Вы дополнительно получаете:

- Уменьшение расходов по энергозатратам на ____ %;
- Современные и высокоэффективные технологии, позволяющие оптимизировать _____;
- Электрооборудование – влаго-, вибро- и термоустойчивое;
- Дополнительный комфорт и удобства для персонала компании».

После всего сказанного рекомендуется выдержать определённую паузу (примерно 5-7 секунд) и дождаться ответа от потенциального клиента. А также необходимо внимательно наблюдать за реакцией потенциального клиента. Если пауза затягивается – ничего страшного, надо всё равно дождаться от него ответа. Очень важно, чтобы потенциальный клиент заговорил первым.





Это чисто психологический момент, от этого во многом зависит исход самой встречи. Как только потенциальный клиент заговорит и выскажет Вам все свои возражения, необходимо кратко и аргументированно дать ответ на каждое из них.

Возможно, что в дальнейшем развитие событий пойдёт по обычному сценарию – обсуждение суммы проектного решения. В этом случае нужно доходчиво и тактично объяснить потенциальному клиенту, что Ваша компания не является благотворительной и продавать по себестоимости не намерена. Вместе с тем, Вы должны выразить потенциальному клиенту готовность, несмотря ни на что обсудить окончательную сумму проектного решения, с учетом объемов сделки и уровня предоставляемых для него услуг, но в пределах разумного.

В случае возражений потенциального клиента, например: «А в других компаниях аналогичные услуги дешевле» – необходимо еще раз, напомнить ему о том, что представленное проектное решение никак не может быть ниже себестоимости. Скорее всего, компании, представившие предложения по аналогичным услугам по значительно низким ценам, являются или компаниями однодневками или компаниями, не гарантирующими качество производства работ, так как в основном используют самое дешёвое оборудование и комплектующие, а то и всякий неликвид. Также необходимо уточнить у потенциального клиента и его мнение о том: «Иван Петрович! Скажите, пожалуйста, что для Вас главное при заключении контракта – цена или качество? Если Вас интересует больше цена, то на рынке продаж, вероятно, Вы найдете компанию, которая предоставит Вам аналогичные услуги дешевле. Однако если Вас больше интересует оптимальное сочетание «цены и качества», то это к нам». Далее Вы снова выдерживаете паузу и внимательно наблюдаете за реакцией потенциального клиента. Если потенциальный клиент продолжает высказывать свое недовольство относительно стоимости проектного решения, то в этом случае необходимо предложить ему: «Иван Петрович, какое дополнительное условие необходимо включить в контракт, чтобы мы с Вами, прямо сейчас, подписали его». Как правило,





после этого потенциальный клиент высказывает свои основные требования относительно заключения сделки, после чего Вы вместе находите компромисс и подписываете контракт или, по крайней мере, договор о намерениях.

Самый провальный вариант, когда договоренность с потенциальным клиентом так и не достигнута. В этом случае необходимо поинтересоваться у потенциального клиента: «Иван Петрович, нам очень важно Ваше мнение. Скажите, пожалуйста, что всё-таки стояло между подписанием контракта и решением относительно нашей компании».

Примечание: вышеприведённая технология не относится к нашим авторским разработкам, но вместе с тем является достаточно эффективной на практике.

«Не обманывать и не подводить потенциальных клиентов, быть с ними предельно порядочными и обязательными в исполнении их просьб и требований».

В данной рекомендации обращается особое внимание на порядочность продавца по отношению к потенциальному клиенту, что во многом определяет степень доверия потенциального клиента к продавцу, а также к компании, в которой он работает.

В ходе проведения первых этапов переговоров у потенциального клиента могут возникнуть определённые просьбы и требования к продавцу. Уделяйте их исполнению необходимые для этого время, ресурсы и интеллектуальный потенциал работников Вашей компании. Обратите особое внимание на сроки выполнения ранее достигнутых договоренностей и их качество. Если все пройдет без срывов и проблем, то успех в переговорах будет гарантирован. В случае, если просьбы, требования и пожелания потенциального клиента по каким-либо причинам останутся не исполненными, или их исполнение откладывается ввиду определённых обстоятельств, то необходимо предупредить об этом потенциального клиента и объяснить ему причины. Такой подход в работе с потенциальным клиентом считается приемлемым. Он обязательно поймет и оценит Вашу порядочность, что





предупредили его о невозможности исполнения поступивших от него просьб и требований.

Подводить потенциального клиента и «кормить его завтраками» – нельзя, так как это просто возмутительно, а также настораживает потенциального клиента в отношении данного продавца и его намерений.

НЕ ДАВАЙТЕ ПОТЕНЦИАЛЬНОМУ КЛИЕНТУ ПОВОДА УСОМНИТЬСЯ В ВАС!!!

«Не забывая уточнять у потенциальных клиентов, чем именно они руководствуются при выборе поставщиков и какие дополнительные условия помогут им сделать выбор в пользу Вашей компании».

Эта технология эффективно используется при «дожиге» сделок и подробно описывается в соответствующем разделе этой книги.

Единственное, что хотелось бы Вам напомнить: как бы Вы ни старались, любое начатое Вами дело всё равно «упрётся» в агрессивную среду конкурентного противодействия. И победителями в этой борьбе станут только те, кто грамотно умеет просчитывать свой бизнес, использует высокоэффективные технологии продаж и проводит планомерную работу с кадрами.

ПЕРЕСТРОЙКА СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ

Главный лозунг эффективной системы продаж: «Не загуби клиента». Клиентов остаётся всё меньше и меньше, а желающих продать им, всё больше и больше. Что же делать в этой ситуации?

Выход есть, и выход единственный – «Не загуби клиента».

Давайте рассмотрим причины, приводящие к снижению, а в ряде случаев и к отсутствию продаж... Все Вы примерно понимаете, как строится работа отдела продаж. А именно, в отделе





продаж есть рядовые продавцы, начальник отдела и его заместители, руководители структурных подразделений, супервайзеры, мерчендайзеры, бэк-менеджеры и т.д. Как правило, начальник отдела продаж формирует планы работы отдела (ежедневные, ежемесячные, квартальные, годовые, перспективные, командные, личные и т.д.), а также стратегию развития продаж и принципы построения клиентской базы компании. В ходе осуществления деятельности отдела проводится соответствующий анализ и составляется необходимая коммерческая отчётность, а также осуществляется строгий контроль за исполнением ранее принятых руководством компании решений. Проводятся собрания, планёрки, пятиминутки, «летучки», и т.п. Все эти бесконечные и надуманные мероприятия отнимают у продавцов уйму времени, отвлекая их, тем самым, от выполнения своих прямых функциональных обязанностей. Но и это не самое «страшное». Больше всего возмущает тот факт, что многие продавцы значительную часть своего рабочего времени, вынуждены пребывать в стрессовом состоянии из-за обид, наносимых им со стороны руководства коммерческих структур компании. Бесконечная текучка кадров, в большинстве случаев отсутствие логически выстроенной мотивации для продавцов, ничем не обузданная истерия со стороны ряда начальников отделов продаж и коммерческих директоров, всё это является реальностью в определённых коммерческих компаниях, независимо от сферы их деятельности. Парадоксально, но факт, что в некоторых компаниях стереотипом «настоящего» руководителя отделов продаж до сих пор являются крайне одиозные личности. Собственники подобных компаний ведут тщательный подбор кандидатур на должность начальников отделов продаж и коммерческих директоров, из числа руководителей именно такого типа: властных, высокомерных, кичливых и, как правило, «недалёких». Эти руководители, кроме как по несколько раз в день требовать от подчиненных – «почему не выполнили планы продаж», других технологий продаж не знают и знать не желают, так как считают, что им и этой технологии предостаточно на все





случаи жизни. Весь рабочий день подобные руководители проводят за рабочим столом в состоянии ничегонеделания, придумывая, как своим нытьём и бесконечными назиданиями по поводу и без него (просто так – впрок, на всякий случай, чтоб неповадно было другим) ещё больше навредить продавцам.

Данный стереотип руководителей в основном произошёл и закрепился ещё в «совковом» периоде, когда начальником коммерческих структур считался человек, способный жёстко и бескомпромиссно требовать от любого подчиненного всё, что ему взбредёт в его «ясную» голову, как, например: «ничего не знаю, хоть разбейся, но поставленную задачу выполни; как хочешь и какими хочешь путями, но ты должен сделать так, как я тебе сказал», и в том же духе. Самое смешное и в то же время печальное, это то, что подобный субъект и понятия не имеет, как же всё-таки решать им же самим, поставленные задачи. Но зато он твёрдо знает, что при любой проблемной или нестандартной ситуации ему лучше всего наорать на подчиненных, даже если на то нет каких-либо объективных причин, так просто – чтобы «УВАЖАЛИ». Мало того, бывает и так, что ряд собственников компаний даже восторгаются такого рода руководителями, всячески поощряя их в деспотизме по отношению к подчинённым, выгораживая их во всех ситуациях и списывая все недоработки отдела продаж на рядовых продавцов. Такие коммерческие компании может спасти только их монопольная позиция на рынке сбыта (если таковая имеется), предоставляющая этим компаниям практически гарантированный сбыт продукции (услуг), без приложения каких-либо усилий по её продвижению. На большее подобного рода компании не способны, слишком уж у них всё примитивно и неэффективно, прямо как в советские времена, когда существовали только отделы сбыта и поставок.

В современных условиях, чтобы «не загубить клиентов», продавцам необходимо соответствовать трём основным требованиям:

1. Владеть искусством общения;





2. Иметь желание продавать;
3. Быть стрессоустойчивыми.

Подробнее:

1. Владеть искусством общения.

Сотрудники отделов продаж должны в совершенстве владеть современными технологиями общения, как в ходе проведения переговоров по телефону, так и непосредственно в процессе встречи с потенциальными клиентами, уметь презентовать свою компанию и продаваемый продукт, дожимать сделки и осуществлять послепродажное ведение клиентов.

2. Иметь желание продавать.

Данное требование исключительно важное для продавцов. Клиент в настоящее время, по большей части, предусмотрительный и избалованный, и не только Ваш продажник пытается наладить доверительные отношения с ним, но и «армия» других продавцов, представляющих компании, аналогичные Вашей, также проводят соответствующую работу в данном направлении. Однако, только потенциальный клиент, и никто другой определяет, кто именно из продавцов займет имеющееся в клиентской компании «вакантное» место поставщика продукции (услуг). И если учесть, что многие компании продают одну и ту же продукцию или её аналоги, то не трудно догадаться, в каком неопределённом положении находится Ваш продажник. В этот момент сила воли, желание продавать, самообладание и настроение продавца – далеко не последние факторы, а в большинстве случаев и одни из решающих, оказывающие сильное влияние на предпочтение потенциального клиента относительно заключения самой сделки. Такова психология потенциального клиента и таково воздействие уверенного в своих силах продавца.

3. Быть стрессоустойчивыми.

Стрессоустойчивость продавцов – гарант их стабильной и эффективной работы. У каждого из них имеется свой порог стрессоустойчивости и возможности эффективно работать в состоянии





предельного уровня психологического напряжения. Однако, это совершенно не означает, что всё можно «спустить на тормозах» — конечно же нет. Необходимо, как-то поддерживать продавцов и оказывать им моральную и практическую помощь в работе. В этом вопросе значительная роль принадлежит руководству компаний, в которых работают продавцы. Чувство поддержки со стороны руководства всегда благоприятно сказывается на деятельности продавцов, вселяет в них надежду и уверенность в работе, помогает им продавать продукцию компании стабильно и без особых нареканий со стороны клиентов. А также способствует оптимизму и уверенности в своих силах, настраивает на результат, формирует в них чувство ответственности перед коллективом компании и определяет перспективу на будущее.

Читая данный раздел книги, Вы можете совершенно справедливо заметить, что в рассуждениях на данную тему совершенно не упоминается о планах работ продавцов. Ведь планы по продажам должны обязательно быть в отделе продаж, это основа всей деятельности продавцов, скажите Вы, без них продавцы продавать будут ровно столько, сколько «бог пошлёт», и компания от такой организации работы продавцов в конечном счете разорится.

Конечно же, возможно, Вы и правы. Но всё же современная система продаж предусматривает индивидуальный подход к организации деятельности каждого из сотрудников и коммерческих структур компаний в отдельности и должна строиться, прежде всего, на личном профессионализме и ответственности продавцов за порученное дело, их способности напряжённо трудиться и добиваться необходимых результатов в работе. При таком подходе к организации продаж уже не нужно контролировать каждый шаг продавцов, они сами будут планировать, анализировать и корректировать свою деятельность.

Чтобы работать по такой системе, необходимо начинать с перестройки кадровой работы: подбора, расстановки и обучения сотрудников компании (информация представлена в соответствующих разделах настоящей книги). Немаловажное значение при





этом имеют интеллектуальный и профессиональный потенциал ведущих сотрудников и руководителей структурных подразделений компаний. Именно они должны являться наставниками и верными помощниками в работе продавцов и прежде всего в воспитании молодых специалистов, личным примером показывая им, как надо продавать. Планы работ для продавцов должны быть представлены в виде ориентиров на определённые периоды времени (день, неделя, месяц, квартал, год), а в случае изменения ситуации на рынке сбыта пересмотрены, в зависимости от критичности возникшей ситуации и потенциальных возможностей каждого из продавцов компании.

Необходимо раз и навсегда понять и не портить себе и подчинённым настрояние: **«ПРОДАВЦОМ МОЖЕТ ПРОДАТЬ ТОЛЬКО ТОЛЬКО, СКОЛЬКО ПОЗВОЛЯЕТ ЕМУ ЭТО СДЕЛАТЬ ЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ, ДЕЛОВЫЕ И ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА И СТЕПЕНЬ ОТВЕТСТВЕННОСТИ К ПОРУЧЕННОМУ ДЕЛУ»**. «Выбивать» из него продажи, которые он сделать не может, как минимум, не разумно! Продавец не волшебник, чтобы в одночасье, взять и ни с того ни с сего повысить свой профессиональный уровень лишь только потому, что этого захотел его непосредственный начальник.

Рост профессионализма у продавцов сопровождается приобретением необходимых навыков и опыта в работе и является процессом долгим и неоднозначным. Много в этом процессе зависит от индивидуальных возможностей продавцов и степени их восприимчивости к обучению. Если продавец старается и продажи его постепенно, но всё-таки растут – не мешайте этому процессу, не торопите его и не форсируйте продажи. Помните, что всё, что связано с психикой продавца – это очень серьёзно. При определённом давлении на продавца со стороны руководства у него могут возникнуть проблемы в работе, а в ряде случаев – своеобразный «психологический барьер», то есть стойкая фиксация имеющихся на данный момент профессиональных возможностей данного продавца, и преодолеть этот барьер в





дальнейшем для него будет достаточно сложно, а в ряде случаев и просто невозможно.

Уважайте своих продавников и научитесь правильно понимать их, тогда и не надо будет «с пристрастием» руководить ими. Они сами будут искренне уважать Вас, обращаться к Вам за дружеским советом и помощью, адекватно реагируя при этом на проявленное к ним внимание. Терпеливо следите за профессиональным ростом каждого из них и при необходимости оказывайте им практическую и моральную поддержку.

Вместе с тем, бывает и так, что некоторые из продавников компании на протяжении трёх и более месяцев не увеличивают свои продажи, хотя со стороны руководства компании была оказана вся необходимая помощь. В этом случае с такими продавниками желательно расставаться или переводить их на другую должность, не связанную с продажами, и чем раньше это будет сделано, тем лучше для Вас и Вашей компании.

Значительное влияние на процесс становления продавников оказывает и система организации работы в отделе продаж. Наиболее эффективная система организации должна строиться на культе профессионализма и культуре взаимоотношений в коллективе. В этом случае каждый уважающий себя продажник, вынужден будет заниматься повышением своего профессионального уровня и самосовершенствованием, так как в противном случае будет выглядеть изгоем в коллективе и, в конечном счёте, наверняка уволится или перейдёт на другую работу. Те продавники, которые выберут путь, направленный на развитие своих личных, деловых и профессиональных качеств, и будут составлять костяк обновлённой компании. Способствовать этому развитию будут такие качества и возможности сотрудников, как:

1. Умение тактично и профессионально общаться с клиентами (потенциальными клиентами) и на любом уровне.
2. Умение грамотно презентовать компанию и продаваемый продукт.
3. Владение искусством убеждения и умение «дожимать» сделки.





4. Умение грамотно использовать современные технологии логистики, маркетинга, менеджмента и управления продажами, владеть методикой психологического анализа и воздействия на клиентов.

Как дополнительное условие ведения успешных продаж – постоянно изучать целевой сегмент рынка сбыта и контролировать все процессы, происходящие на нём. Изучать технологии продаж конкурентов и уметь «отстраиваться» от их воздействия.

Если вдобавок к вышеперечисленным рекомендациям руководство компаний ещё и «по-отечески» будет относиться к своим сотрудникам, то никогда и ни при каких обстоятельствах сотрудники данных компаний «не изменят» своему коллективу и будут работать в нём с большим желанием и долгие годы. **КАЖДЫЙ ИЗ НАС ДОЛЖЕН ПОНИМАТЬ, ЧТО БОЛЬШУЮ ЧАСТЬ СВОЕЙ ЖИЗНИ МЫ ПРОВОДИМ В ТРУДАХ, НЕ ПОКЛАДАЯ РУК И НЕ ЩАДЯ СВОЕГО ЗДОРОВЬЯ. ТАК ДАВАЙТЕ ЖЕ ПРОЖИВЁМ ЭТОТ ПЕРИОД ВРЕМЕНИ В РАДОСТИ И ТВОРЧЕСКОМ ВОДОХНОВЕНИИ!**

Возвращаясь к теме построения эффективного отдела продаж, необходимо определиться и по формированию его организационной структуры, а также организационной структуры самой компании, а именно:

1. Отдел продаж должен быть обязательно структурированным (начальник отдела и его заместитель; сектор по работе с клиентами; сектор активных продаж; сектор региональных продаж; сектор по работе с VIP-клиентами и т.д.)

2. Организационная структура коммерческой компании должна быть сформирована с учётом специфики деятельности отдела продаж. Все основные подразделения компании (отдел маркетинга, логистики, снабжения, закупок, склад, транспортный цех, технический отдел, бухгалтерия), должны тесно взаимодействовать с сотрудниками отдела продаж и оперативно реагировать на все их требования, просьбы и пожелания, обеспечивая тем самым качественное обслуживание клиентов.





Если какие-либо подразделения компании будут работать с отставанием или провалами в работе, то и вся организационная цепочка взаимодействия будет также периодически давать сбой, что в свою очередь негативно отразится на результатах продаж.

3. Руководство компании обязано заранее прорабатывать вопросы организационного, материально-технического и обеспечительного характера, способствующие выполнению рекомендуемых показателей продаж по объёмам и ассортименту реализуемой продукции, а также по дальнейшему развитию компании.

Начальник отдела продаж и его заместители, должны постоянно участвовать в «дожиге» особо значимых сделок, личным примером показывая подчинённым, как надо это делать. Помимо «дожигов» руководители отдела продаж должны так же, как и все продавцы, заниматься активными продажами, однако база потенциальных клиентов для них должна быть сформирована из самых крупных корпоративных и влиятельных на рынке сбыта компаний. При таком подходе к организации деятельности отдела продаж, руководство отдела будет полностью соответствовать своему статусу и предназначению и по праву будет пользоваться авторитетом у подчиненных.

Отдельно необходимо затронуть и вопрос об учете коммерческой деятельности продавцов, а также о МИНИМАЛЬНО необходимом в их работе документообороте. Учет коммерческой деятельности и документооборот, прежде всего, дисциплинирует продавцов и эффективно организует их работу, позволяет им чётко ориентироваться в текущей ситуации и владеть всей необходимой информацией в процессе планирования работы на перспективу.

Особое внимание также необходимо обратить и на организацию деятельности клиентского сектора, который «традиционно» является основным источником получения доходов для большинства коммерческих компаний. Связано это с тем, что сотрудники клиентского сектора, работают в основном на повторных продажах, с клиентами, большинство из которых давно уже являют-





ся приверженцами этих компаний, а также ведут переговоры с теми потенциальными клиентами, которые самостоятельно и осознанно приняли решение позвонить в данные компании. Осознанное обращение потенциальных клиентов в компании является прямым следствием постоянно проводимых рекламных акций этими компаниями, участия их в профильных выставках, а также в результате воздействия на потенциальных клиентов информацией, размещённой на сайте данных компаний. Всё это, с одной стороны придаёт клиентскому сектору соответствующее значение и статус, а также дополнительную привлекательность среди сотрудников различных коммерческих структур компании в плане работы в данном секторе (одна из основных составляющих привлекательности данного сектора состоит в достойном и стабильном заработке сотрудников сектора и уважении их со стороны руководителей компании), а с другой стороны клиентский сектор предусматривает повышенные требования к уровню профессионального мастерства работающих в нём сотрудников, в связи с тем, что обслуживаются наиболее крупные и значимые клиентские компании. Чтобы не потерять данные компании, сотрудникам клиентского сектора необходимо обладать аналитическим складом ума и незаурядными коммуникационными способностями. Именно поэтому и необходимо избирательно подходить к подбору кадров для работы в данном секторе, и основополагающая роль в этом процессе принадлежит непосредственно руководителю сектора, который в свою очередь, должен быть также неординарным и харизматичным человеком.

В клиентском секторе – единственном секторе отдела продаж, где в обязательном порядке вводится план продаж, в основном вся деятельность строго регламентируется и прогнозируется. Ежемесячные планы продаж по каждому из продавцов и сектору в целом, устанавливаются с разбивкой по неделям, декадам и отдельно по каждой из числа особо крупных и значимых клиентских компаний. Ввиду значимости данного сектора целесообразно вводить в его структуру должность заместителя заведующего





клиентским сектором с целью усиления общего контроля за деятельностью его сотрудников и оперативного реагирования на негативные ситуации и проблемы, возникающие в ходе текущей работы. Сотрудники клиентского сектора должны постоянно проходить переаттестацию, что крайне важно в плане обеспечения результативности их деятельности. По итогам переаттестации определяется динамика роста профессионального мастерства каждого из сотрудников сектора и их потенциал в плане увеличения продаж, составляются прогнозы по дальнейшему развитию продаж компании. Большое значение переаттестации состоит и в «излечении», а в ряде случаев искоренении «звёздной болезни» среди сотрудников клиентского сектора, так как ввиду больших и стабильно получаемых зарплат они начинают возвеличивать себя, где и как только можно (на планёрках, собраниях, в кулуарных беседах, а в ряде случаев и непосредственно в процессе переговоров с клиентами). Самое неприятное в этой ситуации это то, что подобные «гуру» продаж дезорганизуют всю обстановку в коллективе своей бесконечной похвальбой и нытьём по каждому поводу и без него. Да и работают они уже не «с полной отдачей сил», а, в основном, по настроению и при любом удобном случае пытаются учить руководителей и даже собственников компаний, как им надо правильно вести свой бизнес.

Звездность – это болезнь, в основном, сотрудников клиентского сектора. Причина достаточно банальная – лёгкий заработок, никуда не надо ходить, сиди себе у телефона и «лови рыбку большую и маленькую». А «клюёт», как правило, часто. Вот и ведут переговоры по телефону многие из сотрудников клиентского сектора, особо не заботясь об эффективности самих продаж. А зачем? Психология такого сотрудника очевидна: «Сорвалась поклёвка, не беда, всё равно звонков предостаточно – что-нибудь да продам, ведь покупали же в прошлом месяце, значит, и в этом месяце купят, и не важно, чуть больше или чуть меньше – входящий поток всегда «накормит».

Если более подробно рассматривать вопрос об эффективности работы сотрудников клиентского сектора, то выясняется





определённая закономерность, что далеко не каждый входящий звонок заканчивается заключением договора с потенциальным клиентом. Особо возмущает и тот факт, что в большинстве случаев сотрудники клиентского сектора по своему стилю работы с клиентами (потенциальными клиентами), в основном разделяются на две группы. К одной группе относятся сотрудники, которым всё «по барабану», те, психология которых, была описана выше, а к другой группе относятся сотрудники, которые не знают никакой меры в вопросах «дожима» потенциальных клиентов по телефону. Они настолько уверены в том, что клиент (потенциальный клиент) должен обязательно купить у них товар прямо сейчас и в большом количестве, что начинают чрезмерно докучать над ним, упорно настаивая на своём. В этом случае клиент (потенциальный клиент) испытывает значительное психологическое напряжение и не желает вообще вести какие-либо переговоры с данным человеком. Хотя бывает и так, что клиент (потенциальный клиент) всё-таки выслушает подобного рода сотрудника и уже в конце переговоров объяснит ему: «Если нам что-нибудь будет нужно, мы обязательно обратимся к Вам», а в ряде случаев и просто попросит больше не звонить и не беспокоить его.

По сути дела, что в первом, что во втором случае, сотрудником клиентского сектора было сделано абсолютно всё возможное, чтобы успешно «загубить» клиента (потенциального клиента). Самое неприятное, что подобных сотрудников достаточно много и их совершенно не интересует дальнейшая «судьба» компании и, тем более, не интересует, сколько именно денег вложено собственником компании в развитие своего бизнеса. Всё это, как минимум, неуважение к работодателю и забота только о своём материальном интересе. При таком подходе сотрудников к работе эффективность деятельности клиентского сектора будет ничтожно мала по отношению к тому, что в принципе возможно было бы реально получить.

Как ни парадоксально, но при всём при этом именно клиентский сектор в большинстве случаев заключает договоров





больше, чем любая другая коммерческая структура компании и по объёмам продаваемой продукции, и по общему их количеству. С одной стороны это, бесспорно, гарантирует сбыт реализуемой продукции, однако с другой стороны эти лёгкие продажи расхаживают сотрудников клиентского сектора и сеют в коллективе компании иждивенческие настроения.

Как добиться, чтобы клиентский сектор заработал максимально эффективно?

Да очень просто – необходимо найти эффективных продавцов!

Подбор эффективных продавцов в клиентский сектор должен осуществляться путем тщательного изучения имеющихся кандидатур и в первую очередь из числа сотрудников самой компании, давно работающих в ней и проявивших себя грамотными и эффективными специалистами.

Продажник клиентского сектора должен быть:

1. Предельно ответственным работником, проявлять искренние чувства уважения к клиенту (потенциальному клиенту), внимательно относиться к его проблемам, просьбам, требованиям и рекомендациям, всячески помогать ему в решении интересующих его вопросов.

2. Профессионалом своего дела, в совершенстве знать продаваемый продукт и специфику его продвижения на рынке сбыта, всесторонне владеть искусством продаж и использовать современные технологии «сопровождения клиента».

3. Трудолюбивым и, не считаясь с личным временем и интересами, работать до получения максимально возможного результата.

4. Обязательным, если уж пообещал клиенту (потенциальному клиенту) выполнить его просьбу или разъяснить ему какой-нибудь, интересующий его вопрос, значит, надо исполнить обещание точно и в срок, чего бы это ему ни стоило, невзирая ни на какие форс-мажорные и личные обстоятельства, а также всевозможные «объективные» причины).





5. Проявлять личную ответственность при выполнении задач, поставленных руководством компании перед клиентским сектором.

6. Стремиться зарабатывать и, главное, уметь это делать.

7. Вести оперативный учёт продаж и своевременно подготавливать для руководства компании подробный отчёт о процессе переговоров с потенциальными клиентами, которые относятся к категории особо крупных и значимых.

8. Уметь составлять индивидуальные планы работ (на день, неделю, месяц, квартал, год) и перспективные планы продаж на ближайшие два-три года), систематически информировать руководство клиентского сектора о их выполнении.

9. Быть вежливым с коллегами по работе и обладать терпимостью к их, отличным от собственной точки зрения, мнениям, характеризоваться исполнительным и ответственным сотрудником, проявлять определённую лояльность к руководству компании.

Изучая вышеперечисленные критерии оценки идеального сотрудника клиентского сектора, можно с полной уверенностью сказать, что таких сотрудников в «природе» практически не существует. Однако это не говорит о том, что можно пустить всю кадровую работу «на самотёк». Наоборот, необходимо постоянно заниматься поиском наиболее подходящих кандидатур для работы в клиентском секторе и избавляться от неэффективных и ленивых «работников». Во многом в этом вопросе будет полезна такая форма кадровой работы, как проведение кадрового аудита среди сотрудников сектора. В ходе его проведения сотрудники клиентского сектора должны будут проходить тесты на определение их профессионального потенциала, деловых и личных качеств (тесты должны быть всё время разные). По итогам кадрового аудита составляется аналитический отчет с указанием конкретных рекомендаций по каждому из сотрудников сектора и делается





сравнительный анализ относительно ранее имевшихся показателей. После чего вся имеющаяся документация передаётся для ознакомления руководству компании.

Также очень важно рассмотреть вопрос и о развитии региональных продаж в компаниях. В связи с этим необходимо отметить, что региональные продажи как одна из разновидностей активных продаж, так же, как все остальные структуры компании, занимающиеся продажами и активным привлечением потенциальных клиентов, составляют коммерческий потенциал любой коммерческой компании. Дальновидный собственник компании всегда найдет средства и время, необходимые для создания и дальнейшего развития дополнительных структур, занимающихся активным поиском и привлечением клиентов. И одной из таких структур по праву является сектор региональных продаж, позволяющий значительно увеличить приток денежных средств в компанию и сделать этот процесс стабильным и динамично развивающимся. Данный сектор сочетает в себе технологии, используемые продавцами сектора активных продаж, и технологии, используемые сотрудниками клиентского сектора. Работа продавцов сектора региональных продаж осуществляется как по телефону, так непосредственно с выездом на место встречи с потенциальным клиентом. Продажи по телефону для продавцов регионального сектора считаются «сопутствующими», то есть по случаю, когда продавцу, по большому счёту, просто повезло – как говорится, попал «в нужное место и в нужное время». Но это не означает, что продажи по телефону менее значимы, чем продажи, полученные в ходе проведения многоэтапных переговоров с клиентами. Любые продажи, какими бы они ни были, однозначно считаются «трудовыми», просто специфика продаж регионального сектора предусматривает некоторые «холодные продажи» и по телефону. Однако этим соблазном желательно не «злоупотреблять», так как значительное количество потенциальных клиентов будет безвозвратно потеряно. Региональный сектор продаж, в идеале, предусматривает активную





проработку потенциальных клиентов непосредственно на местах, с выездом продавцов в компанию потенциального клиента или в офисе компании продавцов, если потенциальный клиент будет настаивать на этом.

Технология проработки потенциальных клиентов в региональном секторе обычно строится следующим образом:

1. Руководителем регионального сектора продаж составляется список регионов РФ для последующей их активной проработки продавцами.

2. За каждым из ранее выбранных регионов закрепляются продавцы, и перед ними ставятся конкретные цели и задачи, в зависимости от специфики каждого из регионов.

3. Продавцы по каждому из регионов составляют списки потенциальных клиентов для последующей их прозвонки и назначения встреч.

4. Руководителем сектора региональных продаж, в ходе активной проработки списков потенциальных клиентов вносятся соответствующие изменения, и устанавливается контроль за процессом взаимоотношения продавцов с потенциальными клиентами, а также за наличием обратной связи с потенциальными клиентами-«отказниками».

5. Периодически (не реже одного раза в неделю) рассматриваются вопросы о ходе проработки потенциальных клиентов продавцами сектора и определяются сроки пребывания продавцов в командировках (не более 5-7 рабочих дней, в исключительных случаях сроки пребывания в командировках могут быть увеличены в зависимости от поставленных руководством компании целей и задач и в соответствии с индивидуальными планами работы продавцов в регионах).

6. При необходимости (помощь в проработке крупных корпоративных компаний, личная просьба продавцов, «дожим» потенциальных клиентов, проведение коллегиальных переговоров с руководством различных клиентских компаний, «реанимация» взаимоотношений с потенциальными клиентами, проведение





целевых и промоакций, переговоры с представителями властных структур и т.п.) в командировку вместе с продавцами выезжают руководящие сотрудники, а также, при необходимости и технические специалисты компании.

7. По результатам первичной проработки регионов, продавцами регионального сектора продаж: составляются соответствующие отчёты о проделанной работе в регионах, аналитическая информация об активной базе потенциальных клиентов по каждому из регионов отдельно, представляются договоры, заключенные с потенциальными клиентами, договоры на правах резервных поставщиков и договоры о намерениях.

8. Руководителем сектора региональных продаж изучаются все поступившие от продавцов отчёты, разрабатывается программа действий по дальнейшему «освоению» регионов РФ и определяется общая стратегия работы продавцов по «дожиму» нерешительных и неопределившихся потенциальных клиентов.

В заключение данного раздела книги, хотелось бы отметить, что существующая ситуация на рынке сбыта с каждым днём всё больше и больше обостряется и в ряде случаев приводит к гиперконкуренции. Всё это предусматривает внедрение в деятельность коммерческих компаний наиболее эффективных методов работы и существенную корректировку методик проработки клиентов (потенциальных клиентов), успешно зарекомендовавших себя на практике.

Главное в коммерческой деятельности – больше экспериментируйте! В современных условиях это норма успешного ведения бизнеса, это то, что поможет выйти победителем из любой, даже самой сложной ситуации! Другого выхода нет, и не предвидится.





ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ СБЫТА

Позиционирование компаний на рынке сбыта является одним из наиболее важных условий обеспечения успешных продаж. Вместе с тем, товары на рынке сбыта одновременно реализуются значительным количеством коммерческих компаний, в основном, по одним и тем же ценам, торговым каналам и практически на одних и тех же условиях. В ряде случаев, с целью увеличения товарооборота и обеспечения требуемой динамики продаж, некоторые собственники коммерческих компаний вынуждены реализовывать свой товар по более низким ценам относительно цен конкурентов. В ответ на это ряд конкурентов также снижают цены на свою продукцию, и данный процесс становится практически неуправляемым, что при определённых условиях приводит к необратимым последствиям в деятельности коммерческих компаний. Постоянная коррекция цен – «дорога в никуда», так как в конечном счёте всё это приводит к бесконтрольному снижению прибыли, а в ряде случаев и к реализации продукции по цене ниже её себестоимости (закупочных цен).

Подобные демпинговые технологии продаж используются различные компании довольно часто, в основном, как инструмент монополизации рынка сбыта, скупая, тем самым за бесценок компании, характеризующиеся нестабильным ведением бизнеса или находящиеся на грани банкротства. Также демпинговые технологии используются с целью захвата лидерских позиций на рынке сбыта, реализации неликвидной и морально устаревшей продукции и т.д., в зависимости от поставленных задач руководством и общей стратегии бизнеса компании.

Для того, чтобы как-то снизить степень влияния демпинговых технологий, необходимо в определённой степени отличаться на рынке сбыта от своих конкурентов, и не только ценой.





Пусть конкуренты демпингуют, это их право. В качестве альтернативы, предлагается более цивилизованный и эффективный путь развития бизнеса компаний. Этого, прежде всего, позиционирование на рынке сбыта не продукции, а коммерческого предложения (решения) для отдельно взятого клиента или определённой группы клиентов (спецпредложение, проектное решение, дополнительный сервис и все, что связано с различными вариациями комплекса потребительских характеристик и услуг относительно реализуемого продукта). Такой подход в продвижении продукции на рынке сбыта является наиболее предпочтительным и привлекательным для потенциальных клиентов, так как им всегда импонирует комплексное коммерческое предложение, где помимо товара или определённой группы товаров представляется полный пакет потребительских и инженерно-технических решений, а также сервисных услуг.

Для подготовки данного пакета документов необходимо определиться, из чего именно будет складываться дополнительная ценность продукта. Это может быть комплексное предложение или проектное решение, возможность представления дополнительных или сервисных услуг потенциальному клиенту, а также всё вместе взятое.

Максимально эффективная подготовка пакета документов возможна лишь при условии ориентации руководства компаний в конъюнктуре существующего рынка сбыта, его потребительском спросе и предпочтениях, умении подготовить реалистичный прогноз по развитию тенденций и различных ситуаций на рынке сбыта. С этой целью необходимо осуществлять деятельность компании в режиме мониторинга рынка сбыта и последующей корректировки уже существующих коммерческих предложений, а также рекламных продуктов компании в отношении их максимальной востребованности среди потребителей. Если в дальнейшем конкуренты, так же, как и Ваша компания, будут следовать технологиям продаж не отдельно взятого продукта, а комплексного коммерческого решения (предложения), основан-





ного на формировании ценностей для отдельно взятого продукта, то в принципе ничего страшного. Всё равно Ваша компания будет более привлекательной и презентабельной для клиентов (потенциальных клиентов), так как Ваши коммерческие предложения будут представлять не типовые решения (предложения), которые в основном преподносятся потенциальным клиентам конкурентами, а многовариантные и гибкие коммерческие продукты, нацеленные на удовлетворение любых, даже самых изысканных запросов потребителей. А если уж и случится так, что все возможные варианты коммерческих предложений (решений) по формированию ценности продукта уже используются конкурентами, то и в этом случае ничего страшного, ... включайте креативный потенциал Ваших сотрудников, и уверяем Вас – Вы обязательно найдёте что-то новое и эффективное в плане усиления продаж, именно то, что приятно удивит Ваших клиентов (потенциальных клиентов).

В формировании дополнительных ценностей продукта практически нет предела, нужно только каждодневно мониторить потребительский спрос и внимательно анализировать происходящие ситуации и явления на рынке сбыта и главное вовремя на них реагировать. Необходимо взвешенно и объективно просчитать все возможные последствия от Ваших действий, прежде чем принять то или иное коммерческое предложение. Маржинальная прибыль от планируемых объёмов реализации продукта (услуг) должна, прежде всего, устраивать именно Вашу компанию и обеспечивать успешное развитие бизнеса компании. Так что, пока все Ваши конкуренты «активно» думают и принимают «великие» решения, Вы уже получаете дополнительную прибыль!

И ещё. Активно позиционировать продукт на рынке сбыта можно также, используя ранее полученные рекомендации Вашей компанией от наиболее «преданных» клиентов. Однако при этом нельзя перегружать их, так как в дальнейшем эти клиенты могут просто перестать давать для Ваших потенциальных клиентов какие-либо рекомендации, а ещё хуже – будут негативно отзы-





ваться о Вашей компании. Объясняется это тем, что многие потенциальные клиенты предпочитают иметь независимое мнение и начинают обзванивать большинство Ваших клиентских компаний. В этой ситуации необходимо реально понимать, что какими бы лояльными ни были клиенты, всё равно в один прекрасный момент у каждого из них могут сдать нервы от нескончаемых звонков и расспросов по поводу представления рекомендаций. Самое неприятное то, что потенциальные клиенты, обзвонив ряд клиентов Вашей компании и получив от них вместо лестных рекомендаций в основном негативную информацию, в большинстве случаев даже не удосуживаются перезвонить Вам и сообщить об этом. Для Вашей компании всё это является серьёзным сбоем в работе, так как Вы находитесь в неведении, что на самом деле творится на рынке сбыта и какая крайне неприятная ситуация складывается вокруг Вас и Вашей компании. При этом Вы никогда не узнаете сколько именно потенциальных клиентов потеряла Ваша компания, а также сколько еще потеряет, пока кто-то из Ваших потенциальных клиентов не наберётся смелости и не позвонит Вам, чтобы предупредить об антирекламе, проводимой в отношении Вашей компании.

Все вышеприведённые ситуации в большинстве своём являются типичными для российского рынка сбыта и связаны непосредственно с «человеческим фактором», от которого никуда не денешься. Поэтому, чтобы избежать подобных ситуаций, необходимо в обязательном порядке договариваться с клиентами честно и основательно. Однако и в этом случае, как правило, никто не гарантирует выполнения ранее достигнутых договорённостей. В любом случае, конечно же, есть риск, но риск оправданный, так как далеко не все клиенты способны на «чёрный пиар». И если уж быть объективными в вопросе усиления продаж, то можно с уверенностью утверждать, что без рекомендаций клиентов работать в режиме гиперконкуренции – просто нереально, особенно в отношении с крупными корпоративными и статусными ком-





паниями, независимо от сфер их деятельности. Не торопитесь, подумайте и очень осторожно подойдите к составлению списка клиентских компаний, наиболее лояльных и надёжных в плане выполнения этой значимой и довольно-таки специфичной задачи – даче рекомендаций потенциальным клиентам относительно Вашей компании. Необходимо честно признаться Вашим клиентам, что по вопросу о даче рекомендаций будут звонить много, часто и не всегда доброжелательно! Это необходимое условие – чтобы потом не было СЮРПРИЗОВ.

И последнее, о чём хотелось бы сказать. Необходимо уделять наибольшее внимание качеству подготавливаемых документов: информационных писем, презентаций, коммерческих предложений и другой документации, в которых заложены характеристики реализуемой продукции. Документы эти должны быть профессионально составлены и максимально презентабельны. Не жалейте на это ни средств ни времени – любая документация, предназначенная для клиента (потенциального клиента), – это «визитная карточка» компании, именно по ней, в большинстве случаев, судят о Вас и о возможности сотрудничества с Вашей компанией.

СООТВЕТСТВИЕ ХАРАКТЕРИСТИК ПРОДАВАЕМОГО ТОВАРА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОМУ СПРОСУ КЛИЕНТОВ (ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ)

Соответствие характеристик товара потребительскому спросу – особо значимое и принципиально важное требование в коммерческой работе компаний. Многие из собственников и руководителей компаний порой даже и не задумываются об истинных причинах отсутствия (недостаточного количества) продаж. Каждый день они начинают с того, что критикуют продавцов, начальника отдела продаж и коммерческого директора компании,





морально унижая и материально наказывая их, ставя перед ними всевозможные «стахановские» планы по развитию продаж. Работа с кадрами у такого рода собственников и руководителей компаний строится исключительно на переводе якобы неумелых продавцов в другие структуры компании, не связанные с продажами, или их увольнении, с последующим набором новых продавцов, которых, как правило, через два-три месяца также увольняют из-за их неэффективности в работе. Каждый раз после очередного «разгрома» продавцов на различных собраниях и на планёрках вводятся дополнительные, по большей части, надуманные и бессмысленные отчеты по каждому шагу продавцов, придумываются якобы эффективные мотивации и в лучшем случае – приглашаются самые (в понимании собственников компании) лучшие и дорогие бизнес-тренеры и бизнес-эксперты для обучения продавцов искусству продаж. После чего всё начинается сначала – увольнения, переводы и унижение продавцов. По сути дела, возникает неразрешимая ситуация в работе для данной категории коммерческих компаний. Вся эта «неразбериха», в основном, подтверждается различными печатными изданиями по трудоустройству и соответствующими сайтами в интернете, которые как мозаика пестрят вакансиями о приёме на работу «менеджеров по продажам» и «руководителей отдела продаж». Самое интересное в этом процессе то, что многие из коммерческих компаний скрывают истинную причину подачи объявления о приёме на работу менеджеров по продажам, подавая всё это «под соусом», что: «набор менеджеров производится в связи с расширением деятельности компании». Конечно же, кто-то из соискателей, прежде чем направить своё резюме в какую-нибудь компанию, подробно изучит всю имеющуюся о ней информацию через интернет или другие доступные источники, а также поинтересуется отзывами о данной компании, однако это бывает крайне редко. Обычно соискатели «не заморачиваются» и рассылают своё резюме по всем компаниям





без исключения – лишь бы кто-нибудь пригласил на собеседование. Такова реальность – ведь на собеседовании всегда можно подробно расспросить работодателя по поводу данной вакансии и при случае интеллигентно отказаться. Хотя в период многократного превышения предложения по отношению к спросу на получение какой-либо вакантной должности в коммерческих структурах компаний отказы бывают крайне редки.

Можно долго продолжать рассуждать на данную тему, но не это главное. Самое главное, на чём хотелось бы сконцентрировать Ваше внимание – это то, что характеристики реализуемого товара должны в обязательном порядке соответствовать потребительскому спросу. Однако не все это понимают. Многие собственники и руководители коммерческих компаний видят проблемы в продажах, исключительно в отсутствии профессионального мастерства у продавцов, а не в ликвидности продукции, которую они пытаются «навязать» потенциальным клиентам. Психология данной категории собственников и руководителей компаний примерно такова: **«ПРОДАЖНИКИ ДОЛЖНЫ ПРОДАВАТЬ ЛЮБОЙ ТОВАР И ЗА ЦЕНУ, КОТОРУЮ ОПРЕДЕЛЯЕМ МЫ – СОБСТВЕННИКИ ЭТИХ КОМПАНИЙ».**

При таком подходе собственников и руководителей компаний к продажам очень сложно вообще как-то найти точки взаимопонимания и вести какие-либо предметные переговоры с ними (это «диагноз»). В этом случае данной категории собственников и руководителей компаний можно «ПОПРОБОВАТЬ» осторожно пояснить, что, **ПРОДАЖНИКИ, ЭТО, ПРЕЖДЕ ВСЕГО ЛЮДИ, А НЕ ВОЛШЕБНИКИ И ПРОДАВАТЬ ВСЯКОЕ «.....» НЕ СПОСОБНЫ, ДА И НЕ ОБЯЗАНЫ, ПО ПРОСТОЙ И ПОНЯТНОЙ ВСЕМ НОРМАЛЬНЫМ ЛЮДЯМ ПРИЧИНЕ – ПРОДУКЦИЯ СОВЕРШЕННО НЕ КОНКУРЕНТОСПОСБНА.**

И ещё один совет. Не пытайтесь «слепо» действовать на рынке сбыта, сначала разберитесь, что именно Вы ПРОДАЁТЕ потенциальному клиенту (ПОСТАВЬТЕ СЕБЯ НА ЕГО МЕСТО),





нужно ли это ему, и что именно хотел бы он видеть в Вашем коммерческом предложении.

Клиент это не только «источник прибыли», но и самый объективный эксперт в мире бизнеса. Только он и никто другой сможет объяснить Вам, что именно надо продавать, какой товар, с какими характеристиками и свойствами, в каком ассортименте и количестве и с какой периодичностью. В этом случае Вы будете спокойны за свой бизнес, и не будите тогда «охлаживать дубиной» каждого из «непокорных» продажников. Всегда помните о том, что Ваше предложение для клиента (потенциального клиента) должно быть хоть на немного, но лучше любого другого предложения конкурентов. **БУДЬТЕ РАЗУМНЫМИ, «НЕ РУБИТЕ СПЛЕЧА», АНАЛИЗИРУЙТЕ ВСЁ, ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ ПРИЧИНОЙ, А НЕ СЛЕДСТВИЕМ МАЛОЭФФЕКТИВНЫХ ПРОДАЖ ИЛИ ИХ ОТСУТСТВИЯ. ПРИНИМАЙТЕ ВСЕ МЕРЫ ПО НОРМАЛИЗАЦИИ СИТУАЦИИ НА РЫНКЕ СБЫТА И ИЗО ДНЯ В ДЕНЬ ОТСЛЕЖИВАЙТЕ КОНЬЮНКТУРУ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ОТНОСИТЕЛЬНО РЕАЛИЗУЕМОГО ВАМИ ТОВАРА.**

Основным индикатором потребительского спроса на продукцию, реализуемую компанией, являются естественные продажи компании или, как говорится, продажи по «входящему потоку». По объёмам таких продаж можно судить о самом товаре, его потребительских свойствах и характеристиках, а также степени его ликвидности на рынке сбыта. Если более 50-70 % от общего объёма продаж компании осуществляется по «входящему потоку», значит товар, реализуемый компанией, востребован потребителями, если продажи по «входящему потоку» менее 50 % от общего объёма продаж, то собственникам и руководителям компаний необходимо задуматься о причинах столь малой востребованности реализуемого товара и сделать соответствующие выводы. После того как будут определены причины, сдерживающие продажи, необходимо добиться их устранения и провести повторное изучение потребительско-





го спроса. В случае, если процент продаж по-прежнему остаётся низким, необходимо прибегнуть к помощи экспертов-экономистов или экспертов по продажам, а целесообразнее всего – и к тем и другим одновременно. В случае отсутствия каких-либо действий со стороны собственников и руководства компаний возрастает риск развала бизнеса и неминуемого банкротства.

Сложнее всего обстоит дело, когда компания производственно-коммерческая. В этом случае любое решение, касающееся корректировки характеристик и свойств производимой компанией продукции, является особо «болезненным» для собственников и руководителей этой компании. В любом случае «горькая правда лучше сладкой лжи», в нашем случае – самообмана.

И вообще, ряд компаний, которые сначала принимают решение создать производственные мощности, а только потом занимаются обеспечением продаж, допускают роковую ошибку. Дело в том, что нельзя, **НЕ ЗНАЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО СПРОСА НА ТУ ИЛИ ИНУЮ ПРОДУКЦИЮ, ЁМКОСТИ РЫНКА СБЫТА, ЗНАЧЕНИЙ КОЭФФИЦИЕНТА ЭЛАСТИЧНОСТИ ПРОДУКЦИИ И МНОГОГО ДРУГОГО, СВЯЗАННОГО С ТОВАРООБОРОТОМ И ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРОДАЖ, «СЛЕПО» ВКЛАДЫВАТЬСЯ В ПРОИЗВОДСТВО. В ЛУЧШЕМ СЛУЧАЕ ВАС ЖДЁТ ДЛИТЕЛЬНЫЙ ПЕРИОД АДАПТАЦИИ И ОКУПАЕМОСТИ ВЛОЖЕННЫХ СРЕДСТВ В ПРОИЗВОДСТВО, В ХУДШЕМ ПОТЕРЯ БИЗНЕСА.**

СНАЧАЛА ПРОИЗВОДСТВО, А ТОЛЬКО ПОТОМ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОДАЖ – ЭТО ЧИСТО СОВКОВАЯ ПСИХОЛОГИЯ. ГЛАВНОЕ В СОВРЕМЕННОМ БИЗНЕСЕ – ВОСТРЕБОВАННОСТЬ ПРОДУКТА НА РЫНКЕ СБЫТА, А ПРОИЗВОДСТВО РАССМАТРИВАЕТСЯ КАК ОДНО ИЗ ОСНОВНЫХ РЫЧАГОВ В ДОСТИЖЕНИИ ГЛАВНОЙ ЦЕЛИ БИЗНЕСА – ПОЛУЧЕНИЯ ОЖИДАЕМОЙ ПРИБЫЛИ.





ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ТОВАРА КОМПАНИИ НА РЫНКЕ СБЫТА

Привлекательность продаваемого товара (услуг) на рынке сбыта является одним из важнейших факторов в получении дополнительной прибыли компаниями, кроме, конечно же, эксклюзивных товаров ввиду их естественной привлекательности среди потребителей. Проще говоря, каждый товар должен облекаться в «красочную обёртку», позволяющую ему быть наиболее конкурентноспособным.

В понятие привлекательности товара входит практически всё, начиная с его упаковки и кончая индивидуальным подбором нужных для клиента (потенциального клиента) характеристик относительно этого товара или группы товаров.

Значительно увеличивают шансы товара быть проданным как можно скорее и в большем количестве:

1. Потребительские характеристики товара;
2. Сроки поставки товара;
3. Сервисное обслуживание клиентов;
4. Техническое обслуживание клиентов;
5. Дополнительные характеристики реализуемого товара;
6. Внешний вид товара;
7. Вкусовые, технические, эксплуатационные и другие свойства и параметры товара;
8. Упаковка товара;
9. Рекомендации для клиентов относительно продаваемого товара (услуг);
10. Презентация продаваемого товара.

Более подробно:

1. Потребительские характеристики товара:

К потребительским характеристикам товара относятся показатели и отличительные особенности товара, которые желают видеть большинство из клиентов (потенциальных клиентов).





Если они не отвечают потребительским ожиданиям, то в ряде случаев бывает и так, что компании с целью недопущения фактов снижения продаж, идут на определённые ухищрения, а именно: стараются скрыть или частично скрыть имеющиеся недостатки, дефекты, недочёты, несоответствия и даже явный брак в реализуемом товаре. Однако данная стратегия продаж не является лучшим способом получения прибыли компанией. В этом случае непосредственно после первой же продажи, поставщики некачественного товара навсегда потеряют своих клиентов, так как обманутые ими клиенты уже никогда не захотят иметь дело с такими поставщиками.

Чтобы не попасть в подобную ситуацию, необходимо продавать только качественный товар и постоянно заниматься улучшением его потребительских характеристик, а также следить за конъюнктурой рынка сбыта, быть информированным об основных методиках продаж, используемых конкурентами. В целях эффективности коммерческой деятельности компании необходимо периодически составлять рейтинги потребительских предпочтений по различным категориям покупателей, используя полученные данные в ходе проведения социологических исследований и персонального опроса. В дальнейшем уточняется степень востребованности реализуемого товара (услуг) и составляется единый аналитический отчёт, в соответствии с которым определяются характеристики товара (услуг), которые необходимо улучшить в первую очередь, на перспективу, и характеристики товара, которые практически не влияют на выбор покупателей.

Все вышеприведённые рекомендации положительно влияют на динамику продаж.

Однако если работать по старинке и придерживаться обычной (типовой) технологии продаж (по входящему потоку), то возрастает риск в очередной раз наступить на одни и те же «грабли», которые характеризуются так: «Продать любой товар, по самой высокой цене, весь объём и сразу». В принципе – хорошее желание, однако, совершенно нереальное. Данная технология продаж дав-





но уже изжила себя ещё на момент начала перестройки, когда даже понятие конкуренции для многих предпринимателей было незнакомо.

Ведь в те давние «совковые» времена был только один рынок, а именно – рынок покупателей, тех покупателей, которые, бывало, месяцами, а то и годами «стояли в живой очереди» за нужными им товарами и не всегда получали их. В текущий период всеобщего изобилия, сформировался рынок продавцов, где каждая из коммерческих компаний желает продать свой товар как можно быстрее и в большем количестве. При таком раскладе работать «на авось» уже не представляется возможным, что, в свою очередь, вынуждает многие компании выстраивать всю систему продаж под конкретно определённый рынок сбыта и строго в соответствии с потребительскими требованиями относительно реализуемого товара.

2. Сроки поставки товара

Сроки поставки товара – святая обязанность любой компании. Если поставщик не соблюдает сроки поставки или осуществляет поставку товара не в полном объёме, то клиент, как правило, больше к такому поставщику не обращается, даже если у него будет самая дешёвая и нужная для клиента продукция. В этом случае клиент лучше возьмёт товар подороже, но у поставщика с хорошей репутацией.

Если же у компании-поставщика возникают какие-либо трудности в соблюдении ранее согласованных сроков поставки товара, то об этом, конечно, необходимо сообщить клиенту и, по возможности, пересогласовать сроки поставки.

Понятно, что клиенту всё это, мягко говоря, не понравится. Однако ничего в этом страшного нет. Главное, что будут сохранены деловые взаимоотношения с клиентом, которые в дальнейшем, возможно, перерастут в дружеские и доверительные.

Наш совет – берегите клиентов, любая правда, даже самая





неприятная для клиентов (потенциальных клиентов), по прошествии времени будет оценена ими, как правило, объективно и с позиции здравого смысла!

3. Сервисное обслуживание клиентов

Сервисное обслуживание клиентов – неотъемлемая часть основного процесса продаж, обеспечивающая стабильные и полноценные отношения с клиентами.

Клиент по своей натуре ленив и крайне разборчив. Его очень трудно чем-нибудь удивить. И все же, если сервисное обслуживание профессионально и умело организовано, то оно обязательно будет интересно и необходимо для клиента. И прежде всего, поможет ему в работе, сэкономит его время и окажет непосредственное содействие в решении различных проблем, возникающих в ходе эксплуатации (использовании) ранее приобретённой продукции.

Если сервисное обслуживание комплексное, своевременное и качественное, то всё это нацеливает и потенциального клиента на заключение договора именно с той компанией, которая готова предоставить ему наиболее качественные и необходимые для него сервисные услуги, даже если цена, предложенная конкурентами за аналогичный товар, но без сервисного обслуживания, будет значительно ниже.

Сервисное обслуживание – это как надёжный «крючок» для клиентов (потенциальных клиентов), который делает продажи стабильными, а партнёрские отношения долгими и надёжными.

4. Техническое обслуживание клиентов

Техническое обслуживание клиентов – одно из основных составляющих пакета сервисного обслуживания компаний – поставщиков продукции, закреплённое долговременными договорными обязательствами с клиентами. Заботы об исправности технического и технологического оборудования клиентов переадресуются производственным или сервисным компаниям, действующим от имени компаний – поставщиков данной продукции. Всё это





очень удобно для любого из клиентов, так как не отвлекает их от основных дел и придаёт им спокойствие и уверенность в работе, а также положительно сказывается на качественных и количественных показателях развития бизнеса компаний клиентов в целом.

Некоторые клиенты, подсчитав пользу от подобной формы технического обслуживания, даже переводят все свои технологические линии и техническое оборудование на полное техническое обеспечение силами сервисных служб компаний-поставщиков.

5. Дополнительные характеристики продаваемого товара

Дополнительными характеристиками товара (услуг) являются характеристики, не считающиеся особо необходимыми для клиентов (потенциальных клиентов). И всё-таки их наличие воспринимается клиентами (потенциальными клиентами) как дополнительная степень привлекательности приобретаемого ими товара.

Например – покупка автомобиля. Если потенциальному клиенту нравится определённая модель автомобиля, то он, конечно же, купит её. Вместе с тем, если у клиента имеется финансовая возможность приобрести данную модель с максимальным пакетом опций, то он скорее всего это и сделает.

Дополнительные характеристики товара, это реальный «козырь» поставщика продукции в конкурентной борьбе, так как большинство компаний продают практически одну и ту же продукцию, отличающуюся исключительно ценой. К чему всё это приводит, мы знаем.

Чтобы бизнес коммерческой компании был доходным и перспективным, необходимо в ходе реализации товара обязательно использовать дополнительные характеристики, а также грамотно презентовать их потенциальному клиенту. Конкуренты при этом будут только недоумевать... почему это многие потенциальные клиенты отдают свои предпочтения именно Вашей компании, а их компании рассматриваются по остаточному принципу.





Единственная нежелательная сторона данной технологии – это некоторые материальные и финансовые затраты компании-поставщика, связанные с включением дополнительных характеристик продаваемого товара, как это сейчас модно – в качестве бонуса, в существующую цену реализуемого товара.

Прежде чем работать по данной технологии, необходимо тщательно просчитать всё, а также определить все необходимые расходы и предположительные доходы от продажи товара (услуг). Необходимо также найти «золотую середину» в отношении цены товара с дополнительными характеристиками к сумме прибыли, полученной от реализации этого товара.

Даже если на начальном этапе компания-поставщик не получит ожидаемой прибыли – не беда. В дальнейшем всё это обязательно компенсируется путём поэтапной корректировки цен на реализуемую продукцию, а также в результате естественного увеличения объёмов продаж клиентам.

6. Внешний вид товара

Внешний вид товара – это как «визитная карточка» компании-поставщика, и по ней потенциальный клиент может сделать вывод об уровне и статусе компании, однако не всегда положительный.

Например. Компания занимается производством и продажей детского трикотажа. В этом сегменте бизнеса достаточно серьёзная конкуренция. При этом имеется ряд компаний, производящих и реализующих продукцию ведущих торговых марок, и множество других относительно новых компаний, практически ни чем не уступающих основным «игрокам» на рынке сбыта.

Всё было бы неплохо, если бы собственники и руководители данной компании уделяли некоторое внимание внешнему виду продаваемой продукции. Но этого не произошло. Они почему-то были уверены, что главное в их бизнесе – это произвести товар, а продажи ... как само собой разумеющееся. И в этом была их основная ошибка.





Дальше всё, как и во многих других «совковых» компаниях, — ежедневные «накачки» продавщиков, начальника отдела продаж и коммерческого директора и т.д. и т.п. Самое обидное в этой ситуации то, что продавщики данной компании не раз в письменной и устной форме доводили до руководства компании информацию о том, что большинство из потенциальных клиентов хотели бы взять на пробу небольшие партии товара, но ПРИ УСЛОВИИ, что товар должен обязательно соответствовать элементарным требованиям: вся детская одежда должна быть отглаженная и аккуратно сложенная, а также иметь индивидуальную упаковку, строчки на изделиях должны быть ровными, а сами модели современными и элегантными и удобными для детей. Однако руководство компании как будто не слышало или не хотело слышать эту информацию. Как впоследствии выяснилось, у них было своё мнение по этому поводу, а именно: «Продажник должен уметь продавать всё, что его попросят, и за цену, которую ему определяют». Красиво сказано! Удивительная логика, не правда ли? Однако эти руководители почему-то забыли, что всё, что делают продавщики — происходит в реальной жизни, а не в сказке, именно поэтому — **ПРОДАЖНИКИ НЕ ВОЛШЕБНИКИ И ВСЯКОЕ ... ПРОДАВАТЬ НЕ СМОГУТ, ДАЖЕ ЕСЛИ ЭТОГО ЗАХОТЯТ ИХ НАЧАЛЬНИКИ.**

Эту компанию до сих пор «лихорадит», и ещё долго будет «лихорадить», пока её руководство не поймёт психологию рядового покупателя.

Этой ситуацией обязательно воспользуются особо «умные» конкуренты, выгодно позиционируя себя относительно этой «горе-компании» перед клиентами (потенциальными клиентами).

Собственники и руководители компаний, которые в данный момент находятся примерно в такой же ситуации, должны как можно быстрее понять, что чудес на свете не бывает. Чтобы продавать значительные объёмы товара и в то же время иметь доверительные и долгосрочные отношения с клиентами — надо всё это заслужить, и прежде всего своим отношением к клиентам, к их нуждам и проблемам, тогда и бизнес будет иметь солидные «материальные очертания».





7. Вкусовые, технические, эксплуатационные и другие свойства и параметры товара

Свойства и параметры реализуемого товара определяются предпочтениями определённых групп потребителей, что в свою очередь отражается на объёмах продаж и скорости товарооборота.

С этой целью проводятся: промоакции, дегустации, социологические опросы и аналитические исследования на рынках сбыта, а также организуются экскурсии на предприятиях, где производится интересующая потенциального клиента продукция.

При таком подходе к продажам никакая конкуренция для коммерческих компаний уже не страшна.

В качестве примера:

Наверняка многие из Вас замечали, что в некоторых небольших магазинах торговля идёт достаточно бойко, в отличие от других близлежащих магазинов, продукция которых представлена даже в большем ассортименте. Разгадка этого «феномена» довольно простая. Дело в том, что товароведы популярных у населения магазинов ежедневно мониторят покупательский спрос, отдельно по каждому из имеющихся видов продукции, и вносят необходимые коррективы в существующую «продуктовую матрицу», одновременно просчитывая все возможные риски от продаж. Кроме того они периодически строят прогнозы торговли на ближайший период, формируют ассортиментный ряд товаров повышенного спроса и высокой доходности, и в дальнейшем также включают их в «продуктовую матрицу». В итоге, практически вся продукция таких магазинов пользуется повышенным спросом и доход этих магазинов неуклонно растёт. Есть и другие особенности данных магазинов – и, прежде всего, это высокая культура обслуживания и удобный режим работы для покупателей.

8. Упаковка товара

Ещё в начале перестройки многие из Вас любовались различными видами упаковок зарубежных товаров. Однако теперь мы уже знаем, что всё это, прежде всего, маркетинговый ход, очень эффективный и основательный, который и сейчас, и в будущем





будет являться одним из основных инструментов производственных компаний в продвижении своей продукции на рынках сбыта. Также мы знаем и то, что многие удивительно привлекательные упаковки стоят гораздо дороже, чем сама продукция. Это, конечно же, абсурд, но такова реальность.

Так, например, вино-водочные изделия всегда в большом ассортименте представлены в продовольственных и специализированных магазинах, однако не всегда их содержимое соответствует заявленному качеству. И всё же, несмотря ни на что и вопреки здравому смыслу, наш выбор в большинстве случаев останавливается именно на продукции в более красивой упаковке. Почему так получается, объяснить достаточно сложно, но, как правило, всё это является ассоциациями среднестатистического покупателя – «красиво – значит качественно». На этом принципе и делается ставка большинства производителей. В итоге клиент приобретает продукцию в красивой упаковке, но далеко не всегда лучшего качества.

В настоящее время ситуация на продовольственном рынке постепенно меняется. Многие покупатели начинают понимать, что ПЛАТЯТ ЗА ВОЗДУХ (красочные и разноцветные фантики), а производители начинают задумываться о том, что лучше бы средства, потраченные на всякие там «гламурные» этикетки, вложить в повышение качества производимой продукции.

А это значит, что меняются основные приоритеты продовольственной сферы деятельности в сторону производства натуральных и качественных продуктов и в основном отечественного производства, а средства, необходимые для производства упаковки, сводятся к минимальному их значению, только для поддержания уровня торговой марки самой продукции, не больше.

9. Рекомендации для клиентов относительно продаваемого товара (услуг)

Рекомендации относительно продаваемого товара – мощный и надёжный инструмент в деле усиления продаж. Рекомендации бывают как приобретённые, так и сформированные.





Приобретённые рекомендации – отзывы покупателей, благодарственные письма, дипломы, грамоты и устные рекомендации, поступившие от клиентов в адрес компании и реализуемой этой компанией продукции.

К любым рекомендациям у клиентов (потенциальных клиентов) всегда было повышенное внимание и доверие, так как они отличаются своей конкретностью, аргументированностью, независимостью оценки и искренностью большинства клиентов (потенциальных клиентов) предоставивших данные рекомендации, что в свою очередь положительно действует на формирование потребительского спроса относительно реализуемой компанией продукции.

Сформированные рекомендации – результат воздействия на потребителей рекламных акций, промоакций, определённых маркетинговых и информационных технологий. Всё это требует значительных финансовых затрат и времени на их подготовку и проведение, и не факт, что данные затраты окупятся.

Подобные технологии в основном используются в деятельности крупных корпоративных компаний.

10. Презентация продаваемого товара

Самый действенный подход к вопросам реализации товара – проведение профессиональной презентации.

В ходе презентации, определяются конкретные предпочтения потенциального клиента и осуществляется их дальнейшая переориентация в сторону достоинств и свойств предлагаемого компанией товара. После чего уточняются условия сделки, и заключается долгожданный для компании договор.

При правильном проведении презентации потенциальный клиент не только заключает договор, но и благодарит представителя компании за то, что тот помог ему определиться в необходимом для него товаре.

И последнее. Необходимо постоянно совершенствовать имеющуюся презентацию, а также изучать психологию потенциальных клиентов, быть в курсе всех существующих тенденции и событий, происходящих на рынке сбыта.



**Вывод:**

Настоящим образом занимайтесь вопросами привлекательности реализуемого товара, ежедневно изучайте достоинства и негативные стороны различных аналогов товара или групп товаров, реализуемых Вашей компанией. Учитесь правильно позиционировать клиентам (потенциальным клиентам) коллекцию ценностей реализуемого товара и дополнительный сервис, предоставляемый Вашей компанией, умейте правильно отвечать на любые их вопросы.

Анализируйте свою деятельность, избавляйтесь от всего того, что мешает Вам эффективно работать, и ориентируйтесь исключительно на результат!

ПСИХОАНАЛИТИКА В ПРОДАЖАХ

Продажами можно заниматься сколько угодно долго и в то же время не научиться это делать профессионально. Большинство из неэффективных продавцов рано или поздно приходят к мнению, что продажи не их призвание, и увольняются из компании или переходят на работу, не связанную с продажами. Другая группа неэффективных продавцов, в отличие от предыдущей, даже и не думает испытывать какие-либо угрызения совести по поводу неэффективности своей деятельности, из месяца в месяц «упорно работают» и при этом никак не увеличивают результаты продаж. По твердому убеждению этой группы продавцов – им просто «хронически» не везёт или постоянно попадаются какие-то «неправильные клиенты». Вот и работают эти «горе-продавцы» ни шатко ни валко и «кушают себе потихоньку хлеб собственников» в виде ежемесячного оклада, даже не сказав собственнику компании спасибо. Самое печальное, что подобные продавцы встречаются довольно-таки часто и не непонятно, почему же собственники и руководители некоторых компаний мирятся с подобной неэффективностью в работе таких «продавцов»?





Но и это не всё. Среди различных категорий «горе-продажников» имеются и представители, твёрдо верящие (непонятно на каком основании) в то, что они и есть самые настоящие продавцы, а их низкие показатели продаж лишь оттого низкие, что у них ещё мало практического опыта в продажах. Вот и зарабатывают эти «продажники» нужный им опыт практической работы годами, а то и десятилетиями, «а воз и ныне там». Да и подход данной категории «продажников» к оценке своих «возможностей» говорит «сам за себя» и прежде всего о целесообразности их дальнейшего пребывания в компании.

Есть и ещё одна группа «горе-продажников», которые стараются всегда, везде и во всём подражать стилю и методам работы различных ведущих менеджеров, бизнес-экспертов или бизнес-тренеров по продажам. И на первый взгляд это вроде бы даже неплохо и похвально, но это только с одной стороны. С другой же стороны, большинство этих «продажников» никак не могут понять, что основные причины их личной неэффективности в продажах необходимо искать исключительно в отношении к своей работе и особенно к клиентам (потенциальным клиентам). Эти «продажники» должны когда-нибудь понять, что продажи «делаются» не одними знаниями технологий продаж, а прежде всего «душой» и творческим потенциалом человека.

Другой немаловажный аспект в продажах, это всё то, что касается первого впечатления, произведённого продавцами на потенциальных клиентов. Как показывает практика работы, потенциальные клиенты с первого момента знакомства с продавцами уже на 70-80 процентов определяют для себя, можно или нельзя в дальнейшем иметь дело с этими продавцами. Если первое впечатление о продавцах будет положительное, то они автоматически зачисляют их в категорию «свой», если отрицательное, то в категорию «чужой». Для того, чтобы попасть в категорию «свой», необходимо, как минимум, понравиться потенциальному клиенту. Однако если этого не произошло, то переговоры, конечно, же состоятся, но исключительно в официально-





показной манере и, как правило, не приведут ни к какому желаемому результату, как бы продавцы этого ни хотели. В данной ситуации было бы наиболее целесообразно уступить такого потенциального клиента для дальнейшей его проработки другому продавцу компании, одинаковому с ним по типу.

Во всём этом процессе большое значение имеет интуиция продавцов, которая всегда помогает им практически безошибочно определяться – «кто есть кто» (хотя бывают и люди, искренне верящие различным непорядочным субъектам и мошенникам). Можно с уверенностью сказать, что интуиция является необходимым чувством для любого человека и прежде всего для руководителей (собственников компаний), позволяющая им в определённой степени обеспечить свою личную безопасность, определить оптимальные пути решения различных задач и эффективно заниматься подбором кадров для своей компании. Интуиция – это как базис построения межличностных отношений. В большей степени интуицией обладают: актёры, педагоги, дипломаты, адвокаты, следователи, мошенники, руководители крупных корпоративных компаний и их секретари. Эта категория людей использует свою интуицию как инструмент для получения максимально возможных результатов при минимальных затратах.

Однако одной интуиции для построения эффективных межличностных отношений недостаточно. Большое значение в этом процессе играют упорство и настойчивость продавцов в совершенствовании своих психологических возможностей позволяющих им в процессе переговоров с клиентом (потенциальным клиентом) «входить в нужную для них роль». Термин «вхождение в роль» характеризуется умением продавца быстро (практически мгновенно) перевоплощаться в необходимый для взаимоотношения с клиентом (потенциальным клиентом), образ, в зависимости от ситуации, настроения и типажа этого клиента (потенциального клиента), а также его личной позиции на переговорах. Всё это вместе взятое и определяет результат любой интересующей Вашу компанию сделки.





Чтобы прочувствовать и правильно понять состояние клиента (потенциального клиента), необходимо мысленно представить себя на его месте и только тогда возможно безошибочно сформировать программу дальнейших действий на переговорах.

В качестве примера. Многие из Вас неоднократно замечали, как какому-нибудь потенциальному клиенту постоянно звонят продавцы из различных компаний, примерно по 40-50 раз в день и настойчиво просят его что-нибудь купить у них. Хвалят свой товар, говорят, что на рынке лучше товара не найти, а также напрашиваются к этому потенциальному клиенту на встречу или в крайнем случае просят его разрешить им переслать по факсу или по электронной почте презентационный материал о предлагаемом товаре. Всё это, как правило, происходит в рабочее время на фоне напряжённой деятельности этого потенциального клиента. Естественно, он злится и неохотно отвечает на все эти телефонные звонки от продавцов.

Как в такой ситуации сделать так, чтобы потенциальный клиент услышал именно Вашего продавца среди бесконечного многоголосья «беспробудно» звонивших конкурентов? Прямо скажем – задача не из лёгких, но при соблюдении определённых рекомендаций вполне разрешимая. Главное, чтобы с первых же секунд общения с потенциальным клиентом удивить его, и прежде всего, своим ИСКРЕННИМ уважением к нему, как к человеку и как к истинному профессионалу своего дела, даже если Вы его не знаете и ни разу до этого не видели. После чего переговоры пойдут в нужном для Вас направлении.

Если говорить о чувстве ИСКРЕННОСТИ, то это особо важное для продавцов чувство:

Во-первых: только искренность способна расположить клиента (потенциального клиента) и убедить его в чистоте и благонадёжности намерений продавца.

Однако если продавец не владеет или не в полной мере владеет искусством перевоплощения, то, как бы он ни старался показаться искренним в отношениях с клиентом (потенциальным





клиентом), всё равно в общении между продавником и клиентом (потенциальным клиентом) будет чувствоваться наигранность и неестественность чувств продавца. Да и со стороны такие неумелые действия продавца будут смотреться унизительно и жалко. Как, например, некоторые зарубежные миссионеры, представляющие различные религиозные течения, вербуют отчаявшихся в жизни людей.

Помимо внешней стороны перевоплощения продавников, есть ещё и понятия внутренних психологических установок относительно самого образа перевоплощения. Скрыть от клиента (потенциального клиента) свой внутренний настрой для продавца, даже высокопрофессионального, достаточно не просто. Именно поэтому на практике, в большинстве случаев, интуиция клиента (потенциального клиента) не подводит его и помогает ему безошибочно определить в намерениях продавца, особенно продавца, который с большим рвением пытается что-нибудь продать клиенту (потенциальному клиенту) сразу и как можно в большем объёме (количестве). А главное, что всё это происходит в реальном времени – адресно и без права на пересмотр или повтор.

Примеры:

1. Каждый из Вас, наверное, неоднократно ощущал на себе, как Ваш собеседник, прощаясь, желает Вам здоровья и удачи в жизни и при этом даже старается улыбнуться и преданно посмотреть в Ваши глаза, однако его наигранная интонация и «бьющая» через край «черная энергетика» говорят об обратном.

2. Родители подарили ребёнку черепаху. Ребёнок очень обрадовался и стал играть с нею. Через некоторое время он подошёл к родителям и с восторгом рассказал им, что черепаха улыбается ему. Родители, конечно же, понимали, что черепаха не способна улыбаться (ввиду её физиологических особенностей – вместо губ у черепахи роговая нарост), но им пришлось согласиться с утверждением ребёнка, дабы не обидеть его. Самое интересное в этой ситуации, это то, что и родители, и их ребёнок были абсолютно правы. Родители по-своему – так как данный факт научно





объясним, а ребёнок по-своему, потому что он своим биополем чувствовал биополе черепахи (её «внутреннюю» улыбку).

Во-вторых: искреннее обращение продавца всегда чувствуется клиентом (потенциальным клиентом) и положительно сказывается на дальнейшем процессе переговоров.

В-третьих: искреннее общение с клиентами (потенциальными клиентами) предусматривает обязательное соблюдение продавцами технологии «полной свободы для клиентов (потенциальных клиентов)» в принятии как управленческих, так и финансовых решений, и в срок по их усмотрению. Как Вы понимаете, предлагаемая технология «предельной свободы для клиента (потенциального клиента)» идёт вразрез с большинством существующих технологий продаж, связанных с выстраиванием взаимоотношений с клиентами (потенциальными клиентами) и «дожимами» сделок. Вместе с тем, уже давно пришло время частично пересмотреть ранее считавшиеся основополагающими, технологии продаж, так как клиенты (потенциальные клиенты), в большинстве своём, уже по многу раз проходили обучение на всевозможных тренингах, семинарах и консалтингах по продажам, и им уже трудно что-либо навязать, а тем более «свою линию» на переговорах. Такие технологии продаж, как «выбор без выбора» и «да – нет», а также трёхкратное повторение каких-либо «значимых фраз» уже малоэффективны, а порою даже и оскорбительны для самих клиентов (потенциальных клиентов), так как весь этот «лохотрон» они уже давно знают и умеют им пользоваться в совершенстве. На сегодняшний день необходимо переходить к более «психологически тонким» и «приземлённым» к естественной манере делового и дружеского общения технологиям, основанным на взаимоотношениях между определёнными группами людей, объединённых по профессиональной принадлежности и степени влияния на решения управленческих, финансовых и технических вопросов в компаниях. Данные технологии в настоящее время наиболее эффективны и являются, прежде всего, технологиями передела существующего рынка сбыта.





В-четвёртых: искренность во взаимоотношениях между сторонами является гарантом стабильности и долгосрочного сотрудничества между клиентом и продавцом. Даже при более привлекательных коммерческих предложениях и низких ценах на аналогичный товар, предлагаемый конкурентами, клиенты, как правило, не торопятся расставаться со своими действующими поставщиками и обычно информируют их о всех поступающих к ним коммерческих предложениях от конкурентов. В ряде случаев, не желая потерять своих поставщиков, клиенты идут на определённые ухищрения, например, отвечают на предложение конкурентов однозначным отказом или говорят, что «у нас все есть, и нам ничего не надо», бывает и так, что клиенты с поставщиками совместно ищут наиболее оптимальные решения по поводу – как лучше отстроиться от назойливых конкурентов и т.п. Лишь в исключительных ситуациях, когда предложения конкурентов явно выгоднее условий действующих поставщиков, принимается решение о перезаключении договора на поставку товара с другой компанией. Однако это бывает довольно-таки редко, так как действующий поставщик практически всегда выполняет рекомендации своего клиента.

Для того, чтобы освоить технологию «искренности взаимоотношений», необходимо:

1. *Перед общением с клиентами психологически настроиться.* Для этого необходимо представить себе, что Вы скоро встретитесь с другом детства, которого много лет не видели и с которым у Вас связаны приятные воспоминания. Входить в данное психологическое состояние нужно постепенно и ненавязчиво, как бы само собой разумеющееся. Главное, не форсируйте этот процесс – со временем Вы его полностью освоите. Если же Вы всё-таки решите ускорить процесс освоения технологии, то в ряде случаев может произойти непоправимое, а именно, в один прекрасный момент из-за излишнего перенапряжения психики может возникнуть устойчивый «психологический барьер» (своего рода ограничительная «планка» в деятельности продавца, характеризующая предел его возможностей) и устранить этот





«психологический барьер» будет сложно, а в некоторых случаях и просто невозможно.

Необходимо также понимать, что процесс обучения продавца вхождению в нужное психологическое состояние займёт достаточно много времени. Но это совершенно не означает, что на этот период времени продавцу необходимо приостановить все свои продажи. Просто процесс обучения продавца должен умело сочетаться с его основной деятельностью и не мешать ему выполнять свои функциональные обязанности. В дальнейшем умение продавца входить в нужное для него состояние будет освоено в совершенстве и ему несравненно легче будет находить общие точки взаимопонимания и доверия с клиентами (потенциальными клиентами).

2. Начинать освоение данной технологии проще всего по телефону. Первые фразы, которые услышит потенциальный клиент, должны быть произнесены продавцом с радостной интонацией и искренним уважением к нему. В этом случае, любой потенциальный клиент, даже властно-доминирующего типа, проникнется к Вам определённой степенью доверия и желанием сделать для Вас что-нибудь приятное и полезное. Как минимум, он обязательно и с большим удовольствием выслушает Вас, даже если Вы будете «нести всякую околесицу». Данный эффект воздействия продавца на потенциального клиента обусловлен тем, что переговоры по телефону с потенциальным клиентом в основном происходят на фоне напряжённого рабочего дня этого самого потенциального клиента, когда его, как обычно, одолевают всякие там менеджеры своими «нудными» презентациями и принуждениями к покупкам различных «ненужностей». И в этот момент Вы своим звонком дарите этому потенциальному клиенту своеобразный «релакс для души», за что он Вам подсознательно благодарен.

3. В ходе встречи с потенциальным клиентом необходимо вести себя достаточно непринуждённо, однако, не выходя за рамки делового этикета, пребывая в состоянии радости и удовлетворения от общения с ним. Рекомендуются также сразу же после приветствия успокоить потенциального клиента, объяснив ему, что





данная встреча носит исключительно ознакомительный характер, и Вы пришли с целью лишь познакомиться с ним лично и по возможности уточнить у него: «В чём могла бы быть полезная наша компания для Вашего предприятия». Далее необходимо кратко презентовать. После того, как слово возьмёт Ваш собеседник, ни в коем случае не перебивайте его, мало того – «активно слушайте» Вашего собеседника, сопереживайте вместе с ним его проблемы и радуйтесь за его личные успехи и достижения в жизни. Советуйтесь с ним по каждому поводу и плавно переходите к обсуждению возможностей Вашей компании относительно потребностей данного потенциального клиента. Не требуйте от него сиюминутного ответа, предоставьте потенциальному клиенту возможность основательно подумать, и в то же время осторожно поинтересуйтесь у него, когда именно можно позвонить ему, чтобы уточнить его окончательное решение.

Как Вы уже понимаете, потенциальный клиент на переговорах должен чувствовать себя максимально комфортно, находиться в состоянии покоя и не испытывать принуждения со стороны продавца. Это главное условие в обеспечении высокоэффективных переговоров, что в свою очередь снижает любые риски в переговорном процессе и исключает такие проявления у потенциального клиента, как ожесточённость, злость, настороженность, сомнение и недоверие.

4. Если Вы позиционируете себя как добропорядочного и обязательного партнёра, следуйте этому имиджу всегда, на протяжении всего периода взаимоотношений с клиентом. В противном случае всё может «рухнуть» в один момент. Если что-то не получается сделать в срок или выполнить в полном объёме, никогда не таитесь, обязательно позвоните своему клиенту и честно объясните ему сложившуюся ситуацию и Ваши опасения по этому поводу. Клиент, конечно же, не обрадуется этому, но, как правило, оценит Вашу честность и заботу о нём.

В этом случае Вы, возможно, потеряете очередной заказ, но зато не потеряете клиента. Поверьте, это уже не раз проверено на практике.





Подводя итог всему сказанному, можно сделать вывод о том, что с каждым годом всё больше требований предъявляется к методикам обеспечения продаж, подбору кадров и эффективности взаимоотношения с клиентами. Данные требования, как никогда, важны и актуальны, и прежде всего в связи с гиперконкуренцией на рынках сбыта, перепроизводством продукции и наличием значительного количества её аналогов. Именно поэтому коммерческим компаниям необходимо внедрять новые методы и технологии продаж, взамен малоэффективным и морально устаревшим.

МЕТОДИКА НАЗНАЧЕНИЯ ВСТРЕЧ С ПОТЕНЦИАЛЬНЫМИ КЛИЕНТАМИ

Все взаимоотношения продавцов с клиентами (потенциальными клиентами) строятся как в формате телефонных переговоров, так и в формате проведения встреч. Каждый формат взаимоотношений несёт в себе определённую смысловую и целевую нагрузку, в зависимости от ожидаемого результата.

Как правило, формат взаимоотношения продавцов с клиентами (потенциальными клиентами) по телефону представлен в трёх формах:

1. *Вводная форма общения* – используется на начальной стадии активной проработки потенциальных клиентов, а именно при первом ознакомительном общении.

2. *Вспомогательная форма общения* – используется в основном в период совместной деятельности сторон в ходе выполнения ранее достигнутых договорённостей.

3. *Основная форма общения* – используется в случае территориально удалённого общения сторон, когда телефонная связь является наиболее эффективным способом взаимоотношений.

Формат взаимоотношения продавцов с клиентами (потенциальными клиентами) в виде проведения встреч, считается





основным и самым эффективным форматом, так как представляет продавцам неограниченную возможность в плане построения необходимых для проведения успешных продаж коммуникаций.

Теперь давайте рассмотрим методику назначения встреч с потенциальными клиентами по телефону.

Умение профессионально проводить переговоры по телефону является одним из основных инструментов в арсенале действенных мер сотрудников коммерческих структур компаний.

Пример. Переговорщики, достаточно долго поработавшие в продажах, проводят телефонные переговоры просто и непринужденно, с большой эффективностью и уважением к своим клиентам (потенциальным клиентам). Их разговорная речь строго структурирована и аргументирована. Они профессионально разбираются в психологии переговорного процесса и умеют в нужный момент сподвигнуть клиента (потенциального клиента) к принятию принципиально важных для компании продавца решений.

Другой пример. Продажник звонит в организацию и, не выяснив, кто именно с ним разговаривает, начинает презентовать компанию и продукт, который он реализует. Делает он это всё одновременно, торопясь предоставить собеседнику как можно больше информации, заикается, допускает неуместные для разговора паузы, перескакивает с одной темы на другую и уходит в длинные и пространные рассуждения. В определённый момент собеседнику всё это надоедает и он, не поняв, что именно от него хотят, но в то же время догадываясь, что ему что-то всё-таки «навязывают», недовольно отвечает: «нам ничего не нужно, у нас все есть, и больше нам не звоните».

Еще один пример. Продажник с чувством искренней радости и уважения к потенциальному клиенту, кратко представляется и предлагает потенциальному клиенту встретиться в удобные для него день и время, минут на 10-15, чтобы в спокойной и деловой обстановке определиться, чем именно компания, которую он представляет, могла бы быть полезной для потенциального клиента. Весь разговор длится буквально 2-3 минуты, в крайнем случае до 5 минут (в случае если потенциальный клиент будет на-





стаивать на том, чтобы продажник более подробно презентовался и прояснил ему тему предстоящих переговоров).

Эти примеры наиболее типичны для коммерсантов. Давайте рассмотрим каждый из них более подробно.

Пример первый – характеризуется определённым психологическим воздействием на потенциального клиента. Потенциальному клиенту интересно общаться с данным продавцом, он готов доверить ему свои проблемы и в принципе не против обсудить предложенную продавцом тему для переговоров более подробно, в спокойной и деловой обстановке, в офисе продавца или в своём офисе, на личное усмотрение.

Второй пример – характеризуется тем, как нельзя позиционировать компанию и продукт или услуги, представляемые ею.

Продажник в ходе телефонного общения даже не удосужился уточнить, с кем именно он разговаривает. По сути дела, это означает провал в переговорах и, как правило, без права на «реанимацию».

В этом случае необходимо помочь продавцу и, прежде всего, разъяснить ему азы построения переговорного процесса, а по возможности и закрепить за ним наставника.

Третий пример – наиболее предпочтительный в продажах, так как является достаточно эффективным в плане проработки потенциальных клиентов.

Его преимуществом, относительно двух других примеров, является то, что продажник, не раскрывая всей интересующей потенциального клиента информации, интригует его и в результате добивается назначения с ним встречи, что в свою очередь позволяет перевести в статус клиентов максимально возможное количество имеющихся потенциальных клиентов.

В ходе непосредственного общения продавца с потенциальным клиентом «глаза в глаза» в разы увеличивается вероятность подписания договора о сотрудничестве.

А теперь давайте проанализируем психологические аспекты взаимодействия продавцов с потенциальными клиентами, по каждому из приведённых ранее примеров отдельно.



*Пример первый:*

Потенциальный клиент остался довольным проведёнными телефонными переговорами. По уровню профессиональной подготовки продавца потенциальный клиент сделал для себя исключительно положительный вывод как о самом продавце, так и о компании, которую он представляет, и в принципе готов к непосредственному рассмотрению коммерческого предложения продавца о сотрудничестве.

Пример второй:

Потенциальный клиент остался недовольным переговорами с продавцом. По уровню «подготовки» продавца потенциальный клиент сделал вывод о том, что с данной компанией никаких дел он в дальнейшем иметь не будет. И чтобы продавцы данной компании больше его не беспокоили, внёс эту компанию в «черный» список.

Пример третий:

По итогам телефонных переговоров потенциальный клиент ощутил приподнятое настроение от жизнерадостного и уважительного тона продавца, а также был заинтригован его предложением о проведении встречи. По уровню подготовки продавца потенциальный клиент сделал для себя положительный вывод как о самом продавце, так и о компании, которую он представляет.

Ввиду краткой презентации продавца потенциальный клиент не успел уточнить всю интересующую для себя информацию, именно поэтому готов в ближайшее время встретиться с продавцом, чтобы непосредственно на встрече обсудить всё более подробно (ИНТРИГА ЗАЛОЖЕНА).

Из приведённого анализа различных вариантов переговоров с потенциальными клиентами видно, что наиболее предпочтительным из них является третий вариант. Он максимально располагает потенциальных клиентов к дальнейшему общению с продавцами и интригует их значимостью предстоящих переговоров.





Однако данный вариант предусматривает наличие у продавцов определенных способностей и умения, это:

1. Умение продавцов в ходе переговоров, психологически подстраиваться к поведению и манере общения потенциальных клиентов.

2. Способность продавцов грамотно и логически правильно излагать свои мысли, а также умение отделять главное от второстепенного в ходе общения.

3. Умение четко и лаконично отвечать на вопросы потенциальных клиентов.

4. Умение соблюдать поэтапность ведения переговоров.

5. Умение войти в доверие к потенциальным клиентам при первом же телефонном общении.

6. Обладание чувством такта и мерой воздействия на потенциальных клиентов в процессе переговоров.

7. Обладание способностью тонко чувствовать момент для осуществления «дожима» потенциальных клиентов.

Большинство из этих качеств продавцы могут приобрести в процессе своей практической деятельности, однако имеются и определённые ограничения и предостережения:

1. Тренировать начинающих продавцов на реальных потенциальных клиентах крайне нецелесообразно, так как каждый из них для компании «на вес золота», и потеря их в ряде случаев расценивается как провал в работе, а то и бизнесе в целом.

2. У продавцов должен быть конкретный положительный пример в работе – к чему именно они должны стремиться и на чём сосредотачивать своё внимание. А также продавцы должны определить для себя наиболее приемлемые методики, которые позволят им в кратчайшие сроки отшлифовать свой индивидуальный стиль ведения переговоров.

Вместе с тем, ряд важнейших из ранее перечисленных качеств продавцов мало поддаётся какой-либо корректировке, а именно: №№ 1; 5; 6 и 7, хотя и некоторые успехи на пути совершенствования данных качеств у продавцов-середнячков





несомненно появятся, но обладать ими в совершенстве они никогда не будут.

Назначение встреч с потенциальными клиентами на публичных мероприятиях и бизнес–«тусовках»

Прежде всего, хотелось бы отметить, что именно встречи с потенциальными клиентами способствуют наиболее полноценным переговорам, особенно если они проводятся в деловой официальной обстановке, например, в офисе потенциального клиента или в офисе компании, которую представляет продажник. Переговоры, проводимые за пределами офисов компаний, считаются менее эффективными, и самое нежелательное – проведение переговоров в неформальной обстановке, например, в ресторане, на охоте, в загородной обстановке, на различных культурно-массовых мероприятиях или в бане.

На неформальных мероприятиях продажник может, если, конечно это будет уместно, обменяться визитками с потенциальными клиентами и договориться с ними о времени и месте проведения встречи.

Однако если Вам всё-таки придётся провести начальный этап переговоров с интересующим Вас потенциальным клиентом именно в неформальной обстановке, то это должно выглядеть примерно следующим образом:

В ходе проведения публичных мероприятий продажник должен постараться осторожно и ненавязчиво привлечь внимание потенциального клиента и попытаться войти к нему в доверие. Потенциальному клиенту совершенно не безразлично, кто именно перед ним, что за человек, «чем дышит», чем интересуется, какую точку зрения имеет по ряду интересующих потенциального клиента вопросов.

Общение в неформальной обстановке имеет некоторые характерные особенности, и прежде всего, значительную степень раскованности потенциального клиента, предоставляющую ему возможность воспринимать продавца как приятного собеседника и партнера по интересам (бизнесу).





На неформальных встречах и различных бизнес-тусовках продажник должен:

во-первых, иметь внешний вид, соответствующий проводимому публичному мероприятию;

во-вторых, заранее проработать возможный сценарий беседы с потенциальным клиентом;

в-третьих, позаботиться о том, чтобы его кто-нибудь представил потенциальному клиенту, или чтобы он действовал по рекомендации или от имени каких-либо влиятельных для потенциального клиента лиц.

В крайнем случае, необходимо просто познакомиться с нужным для продавца человеком в ходе обычного, как бы ничего не значащего человеческого общения.

Типовой сценарий знакомства продавца с потенциальным клиентом в ходе проведения публичных мероприятий и бизнес-тусовок.

Для знакомства необходимо выбрать подходящий момент (когда потенциальный клиент особо ничем не занят и никто его в это время не отвлекает), поздороваться с потенциальным клиентом и кратко представиться ему. Процесс знакомства желательно начинать с какого-нибудь каламбура и в дальнейшем выстраивать общение на интересующей потенциального клиента теме (если это будет уместно, на теме со значимой информацией о данном клиенте).

Например: «Добрый день, Иван Михайлович! Я Иванов Сергей Петрович, компания «Колорит». Очень приятно, что я Вас здесь встретил. Наша компания давно следит за успехами Вашего предприятия, нам очень интересен Ваш опыт в плане

Если Вы будете не против, то я хотел предложить Вам обменяться визитками и в дальнейшем, дня через два-три, созвониться и встретиться у нас или у Вас в офисе, как Вам будет удобнее, и обсудить тему взаимовыгодного сотрудничества более подробно».





1. Если потенциальный клиент ответит согласием, то необходимо обменяться визитками и в дальнейшем на данном мероприятии больше не беспокоить его разговорами на профессиональные темы.

2. Если потенциальный клиент ответит отказом, то в принципе ничего «страшного», нужно всего лишь немного подождать и в конце мероприятия (тусовки) ещё раз предложить ему встречу. Однако в этом случае продажник должен быть уверен, что потенциальный клиент за время проведения публичного мероприятия (тусовки) стал более расположенным к нему. Если потенциальный клиент и во второй раз не согласится на предложенную Вами встречу, то желательно приостановить какую-либо активность в отношении данного потенциального клиента до момента, когда Вы почувствуете, что сможете войти к нему доверие.

Если Вы так и не сумели «разогреть» потенциального клиента, то ни в коем случае не играйте «ва-банк» (то есть не форсируйте переговоры) – есть риск навсегда потерять данного потенциального клиента.

При массовой проработке большого количества потенциальных клиентов на публичных мероприятиях (бизнес-тусовках), необходимо заранее просчитать все возможные сценарии развития событий и как можно, более четко распланировать свою работу по привлечению потенциальных клиентов к взаимовыгодному сотрудничеству.

В этой ситуации нельзя заикливаться на каком-нибудь одном потенциальном клиенте. Если общение не получается, то надо оперативно переходить к проработке следующего клиента и т.д.

Главное на публичных мероприятиях и бизнес-тусовках, это как можно больше получить визиток от потенциальных клиентов и договоренностей с ними о встречах.

Выставки

Показательной, в плане заключения договоров с потенциальными клиентами является работа продавцов непосредственно на выставках, как отечественных, так и зарубежных.





На выставках, особенно на московских, где продолжительность работы выставок в среднем от 3 до 5 дней, а в ряде случаев и более, необходимо помнить, что наиболее продуктивными являются именно первые два дня. В эти дни у продавцов имеется реальная возможность пообщаться с собственниками и руководством компаний, представленных на выставках. В остальные дни найти кого-нибудь из руководства компаний, по большей части, не представляется возможным (из практики проведения выставок). Поэтому планируйте свою программу посещения выставок именно на первые два дня.

При назначении встреч с потенциальными клиентами имейте в виду, что ранее чем через 10-15 дней после проведения выставок лучше не звонить потенциальным клиентам. В этот период они заняты (обрабатывают поступившие заявки с выставки). Им некогда, их нельзя тревожить и отвлекать, они стремятся, как минимум, оправдать финансовые средства, потраченные на участие в проведённых выставках и, как максимум, – заключить наибольшее количество договоров на продажу партий своего товара (или оказание услуг). После того, как пройдёт две недели с момента закрытия выставки, можно будет сделать продуктивные звонки Вашим потенциальным клиентам. С этого момента они наиболее расположены к общению.

Да, и ещё! Не надейтесь, что потенциальные клиенты, с которыми Вы проводили переговоры на выставках, обязательно вспомнят о Вас, а тем более позвонят в Вашу компанию. Как правило, только некоторые из них сделают это. В большинстве случаев необходимо самим прозвонить каждого из них и, как говорится, освежить воспоминания. В ходе телефонных переговоров необходимо уточнить у потенциальных клиентов, помнят ли они о ранее проведённых переговорах и достигнутых договорённостях с Вашей компанией. Как правило, большинство из потенциальных клиентов «в упор» не помнят эти переговоры. В этом случае необходимо заново, кратко презентовать и предложить потенциальным клиентам провести встречи в удобные для них день и время (если потенциальные клиенты иногородние, то переслать им коммерческое предложение по электронной почте).





Подводя итог обсуждаемой темы, необходимо сделать вывод о том, что процесс переговоров – это сложная интеллектуальная игра, временами непредсказуемая, а в ряде случаев просто никак не оценимая и неблагодарная, так как понравится потенциальному клиенту «спектакль», созданный продавщиком, или нет, полностью зависит только от самого продавца, его профессиональных и творческих возможностей.

ЧИСТОТА НАМЕРЕНИЙ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ

До сих пор мы с Вами рассматривали вопросы, связанные с деятельностью коммерческих структур компаний, объединенных одной особо значимой идеей: как сделать так, чтобы заключить наибольшее количество сделок с потенциальными клиентами и в самые короткие сроки. Теперь же пришло время рассмотреть вопрос и об истинных намерениях потенциальных клиентов в отношении к поставщикам товаров и услуг.

В этой связи необходимо отметить, что ситуация по заключению сделок, как правило, характеризуется длительными и неоднозначными по результатам переговорами, а порою и просто бесполезной тратой времени продавщиков на проработку заранее «пустых» потенциальных клиентов.

Происходит это по различным причинам и в первую очередь ввиду излишней «жадности» самих же продавщиков в вопросах проработки всё большего и большего количества потенциальных клиентов, не анализируя при этом сложившейся ситуации на рынках сбыта и не ориентируясь в истинных причинах «отказов» потенциальных клиентов от заключения договоров о сотрудничестве.

Из практики переговоров продавщиков с потенциальными клиентами также следует, что всегда можно с большой долей вероятности определить по дальнейшей судьбе переговоров, а по





некоторым потенциальным клиентам и в самой целесообразности их дальнейшей проработки. Опытные продавцы, как правило, после первого общения с подобного рода потенциальными клиентами стараются больше их «не беспокоить» и заносят всю необходимую информацию относительно данных компаний в «чёрный» список.

Однако основные причины отсутствия каких-либо результатов в проработке ряда «проблемных» потенциальных клиентов кроются ещё и в том, что данные потенциальные клиенты, в принципе, практически ни в чём и не нуждаются, им, в большинстве случаев, просто так, «ради спортивного интереса», хочется позабавить своё самолюбие и полюбопытствовать, что же именно такого могут предложить поставщики различной продукции (услуг), что бы их могло удивить или заинтересовать, а заодно и поиздеваться над поставщиками (лишний раз обнадёжить их, покормить «завтраками» или попросту говоря «продинамить по полной программе»). Достаточно много таких потенциальных клиентов встречается в производственных и торговых компаниях, а также в компаниях, где постоянно требуется проведение различного рода инжиниринговых работ. Так, например, такие потенциальные клиенты могут одновременно запросить у представителей различных инжиниринговых компаний коммерческие предложения, да ещё и в нескольких вариантах, а в дальнейшем и осметить их, после чего по несколько раз будут требовать подкорректировать уже существующие технические расчёты. Обязательно придумают какую-нибудь «серьёзную» причину, чтобы в итоге отказать продавцам окончательно и бесповоротно. Другой пример, но уже из практики работы с торговыми компаниями, многие из которых, так же, как и компании, пользующиеся инжиниринговыми услугами, испытывают большое желание периодически «поглумиться» над различными поставщиками. В этом случае, ради «скромного любопытства» они готовы активно общаться с продавцами и, как правило, «ни о чём». Интриговать их своим желанием обязательно взять пробную партию товара, как только в этом будет необходимость. А также восторгаются





красотой упаковки предлагаемого товара, описанием его полезных характеристик и потребительских свойств, а главное, что при всём этом будут очень долго тянуть с приобретением товара, пока продавнику всё это ни надоест. Хотя бывает и так, что вместо пробной партии товара, обязательно возьмут поштучно каждого из видов предлагаемой продукции, а на полку не поставят – по причине «забывчивости». В итоге, скорее всего, сделают возврат данной продукции или ещё хуже будут бесконечно тянуть время с перечислением финансовых средств поставщику за давно реализованную продукцию.

Конечно же, это не работа, а сплошное мучение или просто, как говорится, «мышинная» возня. Подобная реальность является серьёзной проблемой в деятельности продавцов, так как эти любители побеседовать ни о чём, как вампиры, крадут самое дорогое у продавцов – рабочее время, не давая взамен ничего, кроме неоправданных надежд и разочарований.

Определить таких потенциальных клиентов довольно непросто. Большинство из них, как «оборотни», при первом же общении, проявляют огромный интерес к коммерческим предложениям продавцов и просят их срочно предоставить дополнительную информацию о предлагаемом товаре, а то и сами назначают продавцам повторные встречи. В дальнейшем, однако, дело дальше слов и заверений этих потенциальных клиентов не идёт.

Чтобы предостеречь себя от общения с такими потенциальными клиентами необходимо в обязательном порядке при первом же знакомстве проверить их на **ИСКРЕННОСТЬ НАМЕРЕНИЙ**, как говорится «на детекторе лжи», а именно:

- задать ряд наводящих вопросов потенциальным клиентам, из ответов на которые Вы сразу же поймете, насколько они заинтересованы в Ваших коммерческих предложениях и готовы к конструктивному и взаимовыгодному сотрудничеству;

- внимательно понаблюдать за реакцией потенциальных клиентов на задаваемые Вами вопросы, а также за их манерой общения на протяжении всего периода переговоров;





- определить наличие потребностей потенциальных клиентов или их отсутствие относительно компаний, реализующих необходимые для их деятельности товары (услуги);
- определить уровень профессиональной компетентности потенциальных клиентов.

Более подробно:

– Задать ряд наводящих вопросов потенциальным клиентам, из ответов на которые Вы сразу же поймете, насколько они заинтересованы в Ваших предложениях и готовы к конструктивному и взаимовыгодному сотрудничеству.

Вопросы:

1. Как скоро Вы готовы принять конкретное решение о приобретении нашего товара или услуг?
2. Кто конкретно в Вашей компании принимает окончательное решение по закупкам товара?
3. Есть ли у Вас поставщики продукции, аналогичной нашей, и насколько интересна Вам наша компания в плане взаимовыгодного сотрудничества?
4. Как Вы относитесь к предложению о взаимовыгодном сотрудничестве?
5. Как скоро мы можем заключить договор на поставку нашего товара?
6. Что именно стоит между подписанием договора о взаимовыгодном сотрудничестве между нашими компаниями и Вашим решением?
7. Мы статусная компания и нам очень важно Ваше личное мнение относительно перспектив дальнейшего сотрудничества между нашими компаниями?
8. Насколько актуально для Вас наше коммерческое предложение, и в какие сроки Вы готовы приступить к его реализации?
9. Когда мы с Вами сможем перейти к конкретному рассмотрению нашего коммерческого предложения?
10. Готовы ли Вы приступить к поэтапной реализации нашего коммерческого предложения?





11. На какую сумму при заключении договора Вы ориентируетесь?

12. Как именно в Вашей компании строится процесс согласования коммерческих предложений и чем, конкретно, руководствуетесь Вы при выборе поставщиков?

13. Насколько актуально и своевременно наше коммерческое предложение для Вашей компании?

14. Как Вы предпочитаете рассчитываться за поставленный нашей компанией товар, наличкой или по безналичному расчёту, и в какие сроки?

15. Есть ли у Вас какие-либо сомнения или возражения по поводу нашего коммерческого предложения?

16. Что бы Вы дополнительно хотели увидеть в нашем коммерческом предложении? Мы готовы, прямо сейчас рассмотреть это и незамедлительно подписать договор о сотрудничестве?

17. Предлагаю провести повторные переговоры с участием необходимого кворума лиц как с нашей, так и с Вашей стороны, после чего незамедлительно подписать договор о взаимовыгодном сотрудничестве.

– Внимательно понаблюдать за реакцией потенциальных клиентов на задаваемые Вами вопросы, а также за их манерой общения на протяжении всего периода переговоров.

Как ни странно, но первое впечатление о человеке является основой для дальнейших взаимоотношений между людьми.

Даже если в течение продолжительного периода времени продажник активно работал над собой, повышал свой профессиональный и общеобразовательный уровень, всё равно «след» от первого впечатления произведённого продажником на потенциального клиента, надолго останется в его памяти. Именно поэтому и необходимо особо ответственно подходить к подготовке и проведению ПЕРВОЙ ОЗНАКОМИТЕЛЬНОЙ ВСТРЕЧИ с потенциальным клиентом, тщательно анализировать сценарий её развития и быть готовым к любому повороту событий в ходе переговорного процесса. Общение с потенциальным клиентом, как правило, предоставляет продажнику уникальную возможность окончательно сфор-





мировать психологический портрет данного человека, определить его характер, стремления, предпочтения, наклонности и желания, а также к какому типу руководителей он относится. Немаловажным будет уточнить и полномочия потенциального клиента относительно принятия управленческих и финансовых решений, а также выяснить, насколько пользуется он авторитетом в коллективе и у кого именно. Зная всё это, продавцам несравненно легче будет ориентироваться в вопросах построения полноценных взаимоотношений с потенциальными клиентами и договариваться с ними о заключении договоров о сотрудничестве.

В ходе формирования психологического портрета потенциального клиента необходимо также обратить внимание: на его личное отношение к продавцу, профессиональный и общий уровень развития, умение вести переговоры и построение речи.

В целом представленные рекомендации помогут продавцам наиболее правильно определиться в истинных намерениях потенциальных клиентов как в отношении коммерческих предложений, так и в отношении компаний, в которых работают данные продавцы.

Намерения потенциальных клиентов классифицируются по пяти основным типам:

1. Истинные намерения – когда потенциальные клиенты говорят правду и только правду.
2. Ложные намерения – когда потенциальные клиенты, мягко говоря, лукавят, но с большим усердием заверяют продавцов в заинтересованности их предложениями.
3. Ошибочные намерения – когда потенциальные клиенты, ввиду своей профессиональной незрелости, придерживаются ошибочной точки зрения в процессе общения с продавцами.
4. Мнимые намерения – когда потенциальные клиенты действуют по наитию, слепо отстаивая свою точку зрения, невзирая на объективную реальность.
5. Конъюнктурные намерения – когда потенциальные клиенты, вопреки здравому смыслу, принимают нужное, для определенной группы лиц, решение.





– Определить наличие потребностей потенциальных клиентов или их отсутствие относительно компаний, реализующих необходимые для их деятельности товары (услуги).

Для того, чтобы профессионально «дожимать» сделки, необходимо, прежде всего, определиться, нужно ли вообще какое-либо коммерческое предложение потенциальному клиенту. В случае, если нужно, то что именно должно быть отражено в нём и в какой форме, чтобы данное коммерческое предложение стало наиболее привлекательным для потенциального клиента относительно множества других, поступающих от конкурентов.

В любом случае, как бы ни старались продавники и каким бы высоким профессиональным уровнем они не отличались, всё равно наиболее привлекательное коммерческое предложение для потенциальных клиентов можно составить лишь после того, как была проведена первая ознакомительная встреча. Только в этом случае можно гарантировать качество и востребованность самого коммерческого предложения у потенциальных клиентов.

В ходе проведения ознакомительной встречи необходимо внимательно выслушать потенциального клиента, не перебивая его, корректно задавая ему НУЖНЫЕ (для продавца) вопросы и активно поддерживая во всём его точку зрения (если, конечно же, она, не является абсурдной). В основной части переговоров нужно плавно переводить внимание потенциального клиента на предлагаемые компанией товары или услуги, их потребительские характеристики и свойства, условия поставки и формы расчёта, терпеливо выслушивая мнение потенциального клиента, находя необходимые компромиссные решения относительно разногласий, возникающих в процессе общения. Если компания продавца специализируется исключительно на оказании каких-либо услуг, то желательно предложить потенциальному клиенту ещё раз рассмотреть вопрос об оказании услуг непосредственно на месте их проведения и возможно в присутствии необходимого кворума заинтересованных лиц с обеих сторон. В случае, если потенциальный клиент сам сделает Вам подобное предложение,





то, разумеется, необходимо с радостью поблагодарить потенциального клиента и согласиться с его предложением, сразу же определившись по дате и времени проведения предложенной повторной встречи.

Желательно, прежде чем составлять какое-либо коммерческое предложение, всё-таки ещё раз просмотреть всю имеющуюся информацию о потенциальном клиенте, во всех, доступных продажнику, информационных источниках, и особенно учитывая при этом: потребности, возможности, желания и предпочтения ключевого лица и группы лиц влияния, тех, кто в итоге и будет принимать окончательное решение о сотрудничестве. Именно поэтому в большинстве случаев, особенно в случаях проработки особо статусных и крупных корпоративных компаний, продвижение (презентация) продукции (услуг) продажником, как правило, начинается с уровня сотрудников среднего руководящего звена. Лишь только после того, как будет получено предварительное «добро» с их стороны, можно приступить к переговорам «на высшем уровне».

В ходе переговоров «на высшем уровне» необходимо заручиться поддержкой как можно большего количества лиц, влияющих на решение руководителя или собственника компании. Как правило, руководству компании легче будет подписывать договоры на поставку товара или предоставления (услуг) с теми поставщиками, которые непосредственно рекомендованы их подчиненными или ответственными сотрудниками по различным направлениям деятельности компании (особенно теми, которым руководство полностью доверяет). Руководство компании с удовольствием следует рекомендациям своих подчиненных ещё и потому, что «случись чего», всегда можно будет списать непредвиденные проблемы и ситуации, связанные с поставками товара или оказанием услуг, на своих подчинённых, тех, которые и рекомендовали им заключить договоры с данными поставщиками.

– Определить уровень профессиональной компетентности потенциальных клиентов.





Данное требование является дополнительным, относительно ранее перечисленных. Однако имеет определённое значение в случае, если ввиду недостаточной профессиональной компетентности потенциальных клиентов, составляются технически неверные задания и утверждаются к исполнению коммерческие предложения, не соответствующие техническим нормам, требованиям и правилам безопасности при эксплуатации инженерно-технических объектов и технологического оборудования. Исполнение такого технического задания может повлечь за собой непоправимые последствия. А так как исполнителями по договору выступают инжиниринговые компании, то и «пожинать плоды» придется именно им. Будьте осторожны с такими потенциальными клиентами!!!

Подводя итог обсуждаемой теме, хотелось бы ещё раз обратить Ваше внимание на то, что насколько правильно и оперативно Вы научитесь распознавать истинные намерения потенциальных клиентов, настолько продуктивна и востребована будет деятельность Вашей компании.

КОУЧИНГ В ПРОДАЖАХ

В целях дальнейшего совершенствования деятельности коммерческих компаний и создания условий для более эффективно взаимодействия продавцов с клиентами (потенциальными клиентами) необходимо рассмотреть тему о мерах психологической поддержки в трудовых коллективах.

Значительная роль в этом принадлежит технологиям коучинга. В современных условиях люди в совершенстве владеющие искусством коучинга наиболее востребованы. Их деятельность сложна и многогранна. Они тщательно диагностируют весь бизнес компании, определяют пути развития наиболее перспективных направлений в деятельности коммерческих структур и способствуют решению годами накопившихся проблем в компаниях.





В продажах коучеры активно влияют на результаты деятельности продавцов, помогают им лучше узнать себя, создают необходимые условия для продавцов, способствующие раскрытию их потенциальных возможностей, а также развитию у них рационального и нестандартного мышления, умения анализировать ситуацию и принимать своевременные и правильные решения, максимально эффективно используя свои деловые и личные качества в работе.

Коучер способен также безошибочно определять, кто именно из команды продавцов компании способен продавать, а кто нет, и никогда этому не научится.

Для руководителей и собственников компании коучер – это верный и надёжный помощник, профессионально организующий работу по подбору, расстановке и обучению кадров, определяющий потенциальные возможности и «узкие места» в деятельности компаний, участвовавший в создании условий по минимизации расходов и экономии финансовых средств, помогающий сотрудникам оптимизировать свой рабочий процесс в компании.

Давайте теперь более подробно рассмотрим деятельность коучера в коммерческих структурах компаний.

На начальном этапе своей деятельности в компаниях коучеры проводят экспресс-аудит бизнеса, организационной структуры и системы управления. После чего составляются аналитические отчёты и прописываются все необходимые бизнес-процессы в коммерческих структурах, а также корректируется уже существующий документооборот и технологии построения партнёрских взаимоотношений с клиентами (потенциальными клиентами). В дальнейшем осуществляется кадровый аудит среди сотрудников коммерческих структур, по итогам которого коучер совместно с руководством компании принимают принципиально важные решения о профессиональном соответствии сотрудников. В ряде случаев некоторых «особо компетентных» сотрудников компании, переводят на другую, не связанную с продажами, работу, а на остальных сотрудников компании составляется список, проранжированный в





соответствии с уровнем их профессиональной компетенции и личной перспективы дальнейшего карьерного роста.

По итогам проделанной работы с руководством компании согласовывается методика набора недостающих кадров в коммерческие структуры компании (конкурс, собеседования или и то, и другое одновременно) и осуществляется их непосредственный подбор.

Основным направлением в деятельности коучера всё же является работа по созданию необходимых условий в коммерческих структурах компании, способствующих выполнению задач, поставленных собственниками и руководством компаний. Данная работа занимает достаточно много времени (примерно от месяца и до полугода, а в некоторых случаях и до нескольких лет, в зависимости от сложности поставленных задач собственниками и руководством компании, реальных возможностей компании, специфики бизнеса и качества подготовки кадрового состава).

Коучер, в значительной степени, выступает и в роли бизнес-аналитика. Участвует практически во всех мероприятиях своего подопечного (группы подопечных), как официальных, так и неофициальных, знает все проблемы компании «изнутри», а также ведет постоянную работу по изучению методики построения бизнеса в компании, контролирует влияние конкурентов на рынке сбыта, их стратегию развития, методику работы с клиентами и планы конкурентов на ближайший период времени. А также оказывает необходимую моральную и психологическую поддержку своему подопечному в трудный для него период и в момент принятия им принципиально важных для компании решений.

В текущей деятельности компании все эти вопросы и проблемы, как снежный ком, накапливаются и не дают собственникам и руководителям компаний покоя. От этого у них появляются психические расстройства и не хватает времени на личную жизнь, а также на занятие их любимыми увлечениями. Помощь в решении этих вопросов и проблем и является прямой обязанностью коучера. По сути дела, коучер – «маяк» в мире бизнеса, заранее пред-





видящий развитие многих, нежелательных для собственников и руководителей компаний ситуаций, человек, способный просчитать и предложить на рассмотрение своего подопечного наиболее правильные и аргументированные решения проблем, периодически возникающих в процессе борьбы за «место под солнцем».

Работа коучера с подопечными должна строиться на трех основных постулатах: абсолютном доверии сторон, уважении мнения коучера и предоставлении ему полной свободы в формах и методах работы в плане достижения поставленных перед ним целей и задач. В противном же случае, давление на коучера со стороны подопечных негативно сказывается на результатах его деятельности.

Прежде чем заключать договор с коучером, собственникам и руководителям компаний необходимо объективно оценить свое личное отношение к оказанию подобных услуг и в случае принятия положительного решения быть готовым к проявлению терпения и понимания самой методики и специфики деятельности коучера, обеспечить коучеру все необходимые условия работы как в моральном, так и материальном плане.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Всё, о чём говорилось в этой книге, является лишь начальным этапом на пути формирования эффективных межличностных взаимоотношений и установления причинно-следственных связей, порождающих длинную череду различного рода проблем и нежелательных явлений в бизнесе.

Ещё раз обращаем внимание на то, что большинство проблем в деятельности компаний зарождаются ещё на момент подбора, расстановки и воспитания кадров. Порой собственник или руководитель компании не всегда правильно определяют, какая из наиболее достойных кандидатур займёт очередную вакантную





должность в компании. В итоге формируется коллектив психологически несовместимых сотрудников, что впоследствии негативно отражается на работе всего коллектива компании. Вместо того, чтобы расходовать деловой и творческий потенциал сотрудников компании на достижение максимально возможных результатов в работе, большая часть их энергии тратится на участие в различных противостояниях и интригах. Животный инстинкт и всякого рода доминантные и субдоминантные проявления в межличностных отношениях приводят к потере сил и времени каждого из сотрудников компаний, независимо от должности и направлений деятельности. Все остаются в проигрыше, победителей в этом безнравственном процессе нет и быть не может...

Руководитель должен стремиться к тому, чтобы действия его сотрудников были, прежде всего, разумными и социально обоснованными, тогда и пути достижения целей в жизни будут не мучительно болезненными и проблемным, а полноценными и успешными, связанными с самосовершенствованием и моральным удовлетворением личности от результатов собственного труда.

И последнее. То, что происходит в коммерческой деятельности компаний и экономике страны, лишний раз подтверждает, что психология является основой построения эффективных коммуникаций в трудовых коллективах компаний и в бизнесе в целом. В дальнейшем мы намерены исследовать межличностные коммуникации и специфику построения партнёрских взаимоотношений в бизнесе, а также условия наибольшего благоприятствования личности в общественной среде. Данные темы до сих пор значимы и актуальны.

Если у Вас возникли какие-либо вопросы, мы готовы ответить на них и при необходимости оказать поддержку в построении эффективных систем продаж в Ваших компаниях.

Удачи Вам!

Обращайтесь к нам по адресу: Linesales@yandex.ru





Содержание

Введение	4
Истины продаж	5
Тормоза продаж	10
Подбор кадров	32
Особенности подготовки продавцов	53
Мотивация сотрудников коммерческих структур компаний	61
Проблемы, возникающие в деятельности продавцов, и пути их решения	67
Формирование коммерческих структур в компаниях, обучение и развитие индивидуальных навыков продавцов	77
Методика построения успешных взаимоотношений с клиентами (потенциальными клиентами) по авторской технологии «свой среди своих»	111
Построение эффективной системы активных продаж по авторской технологии «свой среди своих»	142
Формы коммерческой отчётности для продавцов и методика подготовки презентационных материалов	163
Передел рынка сбыта	174
Перестройка существующей системы продаж	196
Позиционирование компании на рынке сбыта	213
Соответствие характеристик продаваемого товара потребительскому спросу клиентов (потенциальных клиентов)	217
Привлекательность товара компании на рынке сбыта	222
Психоаналитика в продажах	232
Методика назначения встреч с потенциальными клиентами	241
Чистота намерений потенциальных клиентов	250
Коучинг в продажах	258
Заключение	261



Научно-практическое издание

Владимир Котов, Маргарита Котова

Альтернативная система продаж

Редактор – А.Б. Амосин
Дизайн, вёрстка – Ю. В. Раевская
Корректор – Т.Е. Вардугина

ISBN 978-5-4345-0140-8
(ISSN 0869-1517)

ББК-65.42

Издательство
«Ассоциация Саратовских Писателей»
2014

Подписано в печать 07.02.2014. Формат 60х84. 1/16.

Печать RISO. Усл. печ. л. 15,35.

Тираж 100 экз. Заказ № 0029.

Отпечатано в типографии ИП «Экспресс тиражирование»
410005, г. Саратов, ул. Пугачевская, 161, оф. 320.

**Сначала производство, а
только потом обеспечение
продаж – это чисто
совковая психология.**

**ГЛАВНОЕ
В СОВРЕМЕННОМ
БИЗНЕСЕ –
ВОСТРЕБОВАННОСТЬ
ПРОДУКТА
НА РЫНКЕ СБЫТА.**



**Котов
Владимир –**
независимый
бизнес-
консультант
в сфере
построения
эффективных
систем продаж,
менеджмента и
маркетинга.

В условиях существующей инфляции и гиперконкуренции на рынках сбыта, собственники коммерческих компаний находятся в постоянном поиске наиболее эффективных путей продвижения товаров и услуг. Продажи, менеджмент, маркетинг и все, с этим связанное, действуют как единый механизм в борьбе за передел рынка и захват лидирующих позиций среди равных. Процессы в экономической сфере уже слабо поддаются научному обоснованию и анализу. Все подчинено конъюнктуре и групповым интересам.

Противостоять данному процессу становится все более сложно и проблематично. Необходим новый, принципиально отличный от привычного понимания подход к продажам. Об этом и пойдет речь в настоящей книге.