

Константин Бакшт



Усиление продаж

- Усиление работы имеющегося отдела продаж
- Этапы развития продаж: коммерческий и клиентский отделы
- Региональное развитие
- Особенности работы с клиентами в период кризиса



ИСКУССТВО
ПРОДАЖ

ПИТЕР



более
200
тысяч
экземпляров

Константин Александрович Бакшт

Усиление продаж

Серия «Искусство продаж (Питер)»

Издательский текст

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=585845

Усиление продаж: Питер; СПб.; 2015

ISBN 978-5-496-00406-0

Аннотация

Вы руководите продажами в Компании, основные клиенты которой – организации и предприятия. В Вашей Компании имеется отдел продаж, сотрудники которого занимаются активным поиском и привлечением корпоративных заказчиков. У Вас есть товары и услуги, которые можно предложить клиентам. То есть с тем, что продавать, проблем нет. Проблема в другом: как усилить продажи? Вы создали бизнес в экономически слабом регионе, и это не дает Вашему бизнесу нормально развиваться. Если так – выбора у Вас нет. Вы либо начинаете региональную экспансию, либо смиренно ждете, когда в Ваш регион придут федеральные компании, которые вас растопчут. Почему отдела активных продаж может быть недостаточно, чтобы эффективно вести продажи? Почему такой отдел во многих случаях неизбежно разворачивается, перерождается и губит сам себя? И как этого избежать? Об этих и других проблемах, а также о путях их решения рассказывается в новой

книге Константина Бакшта, адресованной руководителям отделов продаж, директорам и собственникам бизнеса.

Содержание

От автора	6
От издательства	10
Глава 1. Усиление продаж	11
1.1. Продажи и сбыт. От чего зависит эффективность продаж	12
1.2. Как повысить эффективность работы имеющегося отдела продаж	16
1.3. Сколько сотрудников должно быть в отделе продаж	17
1.4. Статистика коммерческой работы	24
Хорошая статистика	31
Приемлемая статистика	33
1.5. Повышение результативности встреч	38
1.6. Экстенсивные методы повышения эффективности продаж	40
Конец ознакомительного фрагмента.	45

Константин Александрович Бакшт

Усиление продаж

© ООО Издательство «Питер», 2013

* * *

Посвящается моей семье, моим близким, моим друзьям и хорошим знакомым в разных городах России.

Особенно Михаилу, Сергею, Вагану, Глебу, Денису, Дмитрию и Максу.

Я скучаю, когда долго вас не вижу, и хотел бы видеть вас чаще!

А еще – Михаилу Викторовичу Захарову и Юрию Ивановичу Данилову.

За годы работы вместе с ними я приобрел колоссальный опыт.

*Часть этого опыта приведена и в данной книге.
И конечно, Лене, Саше и Мише.*

От автора

Я занимаюсь построением отделов продаж много лет. В самом начале я создавал отделы продаж для тех Компаний, которыми владел и которыми управлял. Надо сказать, этим я занимаюсь до сих пор. В настоящее время у меня есть три собственных отдела продаж в Москве и еще несколько в других городах России. Потом я начал строить отделы продаж в Компаниях, принадлежавших другим собственникам. Сперва помог нескольким друзьям – по их просьбе. Затем из хобби вырос бизнес, которым я занимаюсь сейчас, – межрегиональный холдинг «Капитал-Консалтинг»/«Профессиональные системы продаж». Теперь я строю отделы продаж для наших партнеров вместе с моими экспертами – их в моей Компании несколько десятков. За прошедшие годы мы выстроили несколько сотен отделов продаж в Москве, различных регионах России и СНГ (Украина, Беларусь, Казахстан, Узбекистан, Молдова и Литва). Поскольку мы постоянно строим и развиваем отделы продаж – для себя и для наших партнеров, – наш опыт также непрерывно развивается.

В 2005 году в издательстве «Питер» вышла моя первая книга – «Построение отдела продаж с „нуля“ до максимальных результатов». А через год – ее продолжение: «Боевые команды продаж». Обе книги уже стали бестселлерами и регулярно переиздаются. Принципы построения отделов продаж

и управления продажами, изложенные в этих книгах, чрезвычайно важны и актуальны до сих пор. Подозреваю, они не устареют как минимум еще несколько десятков лет.

Однако жизнь не стоит на месте. Опыт, который мы получили благодаря отделам продаж, построенным нами за последние несколько лет, просится на бумагу. Значительную часть нового опыта я отразил в статьях, которые в последние годы публиковались в таких журналах, как «Генеральный директор», «Б.О.С.С.», «Chief», «SmartMoney», «Маркетинг-менеджмент», «На стол руководителю», «Управление продажами», «Управление сбытом», «Коммерческий директор», «Образование и карьера», «Современный предприниматель», «Деловой квартал», «Бизнес сегодня» и др., а также на сайтах и бизнес-порталах e-executive.ru, headhunter.ru, salesystem.ru, improvement.ru.

Эксклюзивных, не имеющих аналогов материалов, основанных на практическом опыте, накопилось на целую книгу. Преимущество книги еще и в том, что в нее можно включить серьезные и объемные материалы, которые слишком велики, чтобы опубликовать их в журнале. Таким образом, для этой книги я специально написал такие ключевые разделы, как «Усиление продаж» и «Этапы развития отдела продаж». В них отражена важнейшая часть того нового опыта, который мы приобрели за последние годы. Эти разделы были дополнены рядом наиболее интересных и полезных статей, уже опубликованных в профессиональной прессе.

Основная часть разделов и глав книги посвящена различным вопросам управления продажами и построения системы продаж. В конце книги Вы найдете популярную статью «Как управлять собственным капиталом», которая может быть полезна не столько для Вашего бизнеса, сколько лично для Вас. Эта книга полностью самодостаточна. Основная часть практического опыта, отраженного в данной книге, нова и уникальна – ничего похожего нет даже в предыдущих моих книгах. Однако если Вы хотите знать, как построить профессиональный отдел продаж и управлять его работой, я рекомендовал бы Вам прочитать две предыдущие мои книги на эту тему: «Построение отдела продаж с „нуля“ до максимальных результатов» и «Боевые команды продаж». Если же то, о чем я пишу, окажется для Вас интересным и полезным, Вы можете найти и прочитать еще две мои книги: «Как загубить собственный бизнес: вредные советы российским предпринимателям» и «Большие контракты».

Тем временем (пока эта книга издавалась и расходилась по книжным магазинам) мы работаем и набираем новый опыт. Сейчас я уже пишу шестую книгу. Если Вам хочется прочитать новые статьи, а также самые свежие и эксклюзивные материалы до того, как будет издана новая книга (а этот процесс занимает около года), – зайдите на наш сайт www.salesystem.ru. Это интернет-журнал «Профессиональные системы продаж», в котором ежемесячно публикуются мои новые статьи, а также некоторые наши самые свежие и

эксклюзивные разработки.

Мы с Вами не прощаемся. До встречи!

Константин Бакиев

От издательства

Ваши замечания, предложения и вопросы отправляйте по адресу электронной почты voevodin@msk.piter.com (издательство «Питер», московская редакция).

Мы будем рады узнать ваше мнение!

На сайте издательства <http://www.piter.com> вы найдете подробную информацию о наших книгах.

Глава 1. Усиление продаж

Итак, Вы руководите продажами в Компании, основные Клиенты которой – различные организации и предприятия. В Вашей Компании уже имеется отдел продаж, сотрудники которого занимаются активным поиском и привлечением корпоративных заказчиков. У Вашей Компании есть товары и услуги, которые можно предложить Клиентам. То есть проблемы «*что* продавать» у Вас нет. Проблема в другом. *Как усилить продажи?*

1.1. Продажи и сбыт. От чего зависит эффективность продаж

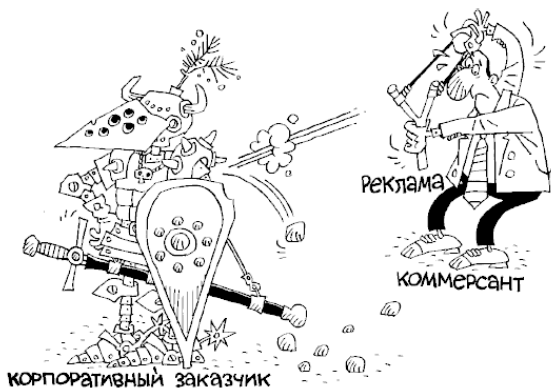
Перед тем как приступить к серьезному рассмотрению интересующего нас вопроса, определимся с ключевыми понятиями. Во-первых, нам необходимо усилить привлечение корпоративных заказчиков – различных организаций и предприятий.

Как это сделать? Возможны варианты. Например, почему бы нам не вбухать кучу денег в рекламу?

Скажите, у Вас уже есть опыт использования рекламы для привлечения корпоративных заказчиков? По Вашему мнению, насколько эффективно она работает? Ага... Понимаю... Ну что Вы, зачем же матом!.. Да, согласен.

Я тоже думаю, что для привлечения корпоративных заказчиков обычная реклама не очень-то эффективна. Если быть точным, большинство рекламных средств для решения этой задачи полностью бесполезны. Да, незначительная часть средств рекламы и пиара (PR) может иметь некоторую результативность. И все же их отдача в несколько раз меньше, чем если бы они использовались для привлечения частных лиц. В свое время я сам выбросил на рекламу около десяти миллионов, прежде чем научился правильно ее использовать. После этого я вот уже много лет продолжаю использовать рекламу и пиар с достаточно весомыми ежеме-

сячными бюджетами, постоянно нарабатывая новый опыт. Выводы, сделанные на основе приобретенного мною опыта, а также перечень средств рекламы и пиара, которые могут быть полезны для привлечения корпоративных заказчиков, подробно изложены в моей книге «Как загубить собственный бизнес: вредные советы российским предпринимателям» (ИД «Питер», 2007–2009).



Главный вывод прост: для привлечения корпоративных заказчиков реклама и пиар в лучшем случае могут быть *вспомогательными* средствами. Однако на них нельзя рассчитывать как на основной механизм привлечения корпоративных Клиентов. Что же является основным механизмом привлечения корпоративных заказчиков? Основной инструмент – всего один:

ЛИЧНЫЙ КОНТАКТ = ЛИЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ = ЛИЧНЫЕ СВЯЗИ.

Следующий вопрос: как лучше строить такие личные отношения и личные связи? Другими словами, как лучше продавать?



Можно, например, вести продажи по телефону. Впрочем, я считаю, что по телефону хорошо делать только две вещи:

- во-первых, *получать отказы*. Очень удобно! Просто удивительно, как легко можно получить отказ по телефону;
- во-вторых, *заниматься сбытом*.

Чем в данном контексте *сбыт* отличается от *продаж*?

Занимаясь **сбытом**, Вы продаете Клиенту то, что ему заранее нужно. И по цене, которая его заранее устраивает.

Продажа начинается со слов:

- «Это слишком дорого!»;
- «Это нам не нужно»;
- «Мы работаем с Вашими конкурентами и не хотим ничего менять»;
- «Я не знаю, чем Вы можете быть нам полезны» и т. д.

Только с этого момента начинается настоящая **продажа**. Все, что было до этого, – **сбыт**.

Неплохо, если некоторые сделки проходят у Вас по линии простого сбыта. Но если у Вас *все* сделки идут как сбыт – самое время посмотреть, в чем дело. Вполне возможно, что Вы просто-напросто занизили цену и сами себе подрезали маржу. Возможно даже, что Вы продаете себе в убыток.

Что же до *продаж*, то

настоящие продажи делаются на личных встречах.

Именно на личной встрече Вы можете максимально воздействовать на Клиента. И именно на личной встрече Вы имеете наилучшую возможность устанавливать с Клиентом личный контакт, строить с ним личные отношения и укреплять личные связи.

1.2. Как повысить эффективность работы имеющегося отдела продаж

Итак, у Вас имеется отдел продаж. Есть в наличии то, что Вы собираетесь продавать. Какие организации и предприятия могут быть Вашими Клиентами, тоже известно. Отдел продаж уже укомплектован сотрудниками, которые активно ищут и привлекают корпоративных заказчиков.

Работа идет... Но у Вас есть явное ощущение, что она могла бы вестись значительно интенсивнее и результативнее. В чем *причина* того, что работа идет далеко не так хорошо, как нам хотелось бы? И *что сделать* для того, чтобы существенно повысить эффективность работы, усилить продажи и увеличить доходы Компании?

Для анализа этой ситуации в нашем распоряжении есть *формула эффективности продаж*.

$$\begin{array}{l} \text{Эффективность} \\ \text{менеджеров} \end{array} \begin{array}{l} \text{по} \\ \text{представителей)} \end{array} \begin{array}{l} \text{продаж} \\ \text{по продажам} \\ \text{по продажам} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Количество} \\ \text{(торговых} \\ \text{встреч} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Количество} \\ \text{встреч} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Результативность} \\ \text{встреч} \end{array}$$

Анализ сложившейся у Вас ситуации нужно вести по этой формуле *строго последовательно* – по пунктам. Давайте так и сделаем.

1.3. Сколько сотрудников должно быть в отделе продаж

Начинаем с первого ключевого вопроса: насколько укомплектован кадрами Ваш отдел продаж? В соответствии со штатным расписанием в отделе продаж должно работать определенное количество менеджеров по продажам. Столько ли у Вас менеджеров по продажам, сколько должно быть по плану? Отдел продаж укомплектован? Или у Вас работает *меньше* менеджеров по продажам, чем необходимо?

Если Ваш отдел продаж недоукомплектован, предпринимать слишком активные действия по усилению продаж весьма рискованно. Полбеда, если не хватает одного сотрудника. Но если недостает двух сотрудников или больше – Вы очень серьезно рискуете!

Мало того, что отдел продаж, в котором не хватает сотрудников, ослаблен. Значительно хуже то, что при этом существенно снижается уровень стабильности работающих в отделе менеджеров по продажам. Их лояльность падает, растет их неуверенность в себе и в том, что они работают в перспективной Компании. В результате усиливается текучесть кадров.

Не стоит жестко давить на сотрудников, чтобы повысить интенсивность их работы и усилить продажи. Вы, конечно, можете воздействовать на них позитивными методами – по-

хвалами, уговорами и поощрениями. Но главное, что Вам нужно делать в этой ситуации, – *как можно скорее выйти из нее*. Что необходимо предпринять? Конечно же, *набрать кадры!*

Вывод: когда в Вашем отделе продаж не хватает сотрудников, не стоит жестко давить на оставшихся, чтобы усилить продажи.

Главное – как можно скорее *набрать кадры*, доукомплектовать отдел и выйти из ситуации повышенного риска.

Отдельный вопрос: сколько *должно быть* сотрудников в Вашем отделе продаж?

Минимально допустимое количество сотрудников в отделе продаж – пять менеджеров по продажам плюс один руководитель продаж.

Однако при том же количестве сотрудников более эффективна следующая схема: четыре менеджера плюс два руководителя продаж, работающих в иерархии (например, начальник отдела продаж и заместитель или коммерческий директор и начальник отдела продаж).

Отделы активных продаж, в которых меньше сотрудников, чем указано, с высокой вероятностью могут разваливаться сами по себе. То есть на вопрос: «Почему у меня развалился отдел продаж из трех человек?» – отвечаю: «Потому что их было трое!»

Такая ситуация связана именно со спецификой активных продаж. Например, при продажах на входящих обращениях Клиентов могут стабильно работать два сотрудника и даже один. Более того, в одиночку сотруднику будет выгоднее работать, чем вместе с кем-то (хотя объем продаж Компании, скорее всего, снизится). Возможно, он упустит часть сделок, но все самые «жирные» Клиенты точно достанутся ему.

В сфере активных продаж ситуация в корне иная. Находить и привлекать Клиентов должны сами сотрудники. Совместными усилиями они оказывают давление на рынок. Чем более сильное воздействие на рынок создает отдел продаж в целом, тем легче работать каждому сотруднику отдела. Вот и получается, что в крупном и мощном отделе продаж каждому сотруднику легче работать, чем в маленьком.

Кроме того, менеджеры, работающие в Вашем отделе продаж, сильно отличаются друг от друга по уровню и результативности. В среднем из пяти менеджеров по продажам, работающих в одном отделе, сильных коммерсантов – двое или трое. Если бы в отделе работало четыре коммерсанта, сильными из них были бы всего один или два. Один сильный коммерсант уходит – и вся работа отдела рушится, как картонный домик.

Значит, минимально допустимое количество сотрудников в отделе продаж – пять менеджеров и руководитель продаж. А лучше – четыре менеджера и два руководителя продаж.

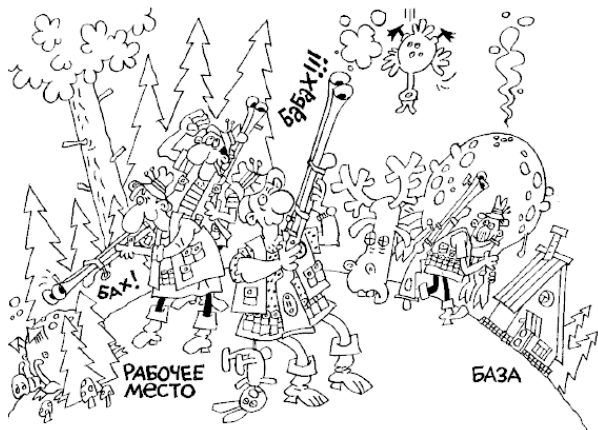
А знаете, сколько рабочих мест нужно для такого отдела

продаж? **Два полностью оборудованных рабочих места** (стол, компьютер, телефон/факс) и восемь стульев. А для отдела из десяти человек, включая двух-трех руководителей продаж, – **три полностью оборудованных рабочих места** и двенадцать стульев. Исключением из общего правила являются отделы продаж, работающие по схеме «разъездных бригад» (см. главу «Региональное развитие»). В этом случае на каждые двух сотрудников отдела продаж предоставляется одно полностью оборудованное рабочее место.

Считать отдел продаж рабочим местом менеджера по продажам – это большое заблуждение.

Рабочее место менеджеров по продажам – «в поле», на территории Клиентов.

Отдел продаж для менеджеров по продажам – не более чем *база для операций*.



В чем разница между рабочим местом и базой для операций? Представьте себе, как действовали немецкие подлодки во Вторую мировую войну. «Рабочими местами» для них были Атлантика, Северное море и другие моря и океаны. А базой для операций могла быть, например, база подводных лодок в Киле.

Менеджерам по продажам следует как можно больше времени проводить вне офиса, занимаясь переговорами на территории Клиентов. В идеале вся команда должна собираться в отделе продаж только на оперативках и планерках. Закончилась оперативка – и сразу часть сотрудников поехала к Клиентам. Слишком комфортная обстановка в отделе продаж губительно сказывается на результатах коммерческой работы.

Если Вы предоставите полностью оборудованное рабочее место каждому менеджеру по продажам – интенсивность его работы снизится в среднем на 30 %. Если на этих рабочих местах будет неограниченный доступ в Интернет – интенсивность работы снизится как минимум на 50 %. А если Вы еще и платите менеджерам по продажам достаточно высокий оклад, то никаким чудом Вы не заставите их работать.

Хорошо, с минимальным количеством сотрудников в отделе продаж мы разобрались. Каково же **оптимальное** количество сотрудников?

Хорошо укомплектованный отдел продаж состоит из 10 человек, двое или трое из которых – руководители продаж, остальные – рядовые сотрудники. С таким отделом уже можно серьезно воздействовать на рынок!

Количество сотрудников в отделе продаж можно также рассчитать исходя из необходимости охвата Вашего сегмента рынка. Для этого нужно учитывать, сколько Клиентов одновременно может плотно прорабатывать один менеджер по продажам:

- от 30 до 40 небольших и средних Клиентов;
- или от 10 до 15 средних и крупных Клиентов;
- или от одного до трех особо крупных Клиентов – так работают VIP-Account менеджеры.

Чтобы жестко контролировать рынок, необходимо держать в одновременной проработке не менее трети Клиентов этого рынка. Получается, что с одной третью Клиентов Вы

работаете, вторую треть готовите для проработки в будущем, а оставшаяся треть отдыхает – находится «под паром».

Теперь рассчитаем количество менеджеров по продажам, необходимое Вам для плотного охвата рынка. Предположим, у Вас около двухсот корпоративных заказчиков (средние и крупные Компании). Делим это количество на три – получаем 67 Клиентов. Считаем: $67/10 = 6,7$; $67/15 = 4,5$. Таким образом, пяти-семи сотрудников в отделе продаж достаточно, чтобы контролировать интересующий нас сегмент рынка, состоящий из двухсот средних и крупных корпоративных заказчиков.

А если интересующих нас средних и крупных Клиентов тысяча? Чтобы плотно их «пасти», необходимо от 22 до 33 коммерсантов. Вряд ли Вы можете позволить себе такое количество сотрудников в отделе продаж! В таком случае исходите из своих реальных возможностей. Допустим, Вы готовы сформировать отдел продаж из 10 сотрудников – но не больше. Значит, Вам нужно выделить из общей массы Клиентов 300–450 Компаний (то есть дополнительно сузить целевой сегмент), на проработке которых Вы сосредоточитесь в первую очередь.

1.4. Статистика коммерческой работы

Предположим, Ваш отдел продаж укомплектован кадрами. На что в первую очередь нужно обратить внимание, чтобы понять, насколько эффективно работает отдел продаж?

Самое время вспомнить еще два ключевых принципа профессионального управления продажами.

9 из 10 или даже 19 из 20 менеджеров по продажам, предоставленных самим себе, не могут вести продажи более чем на 20–30 % возможной интенсивности.

Значит, интенсивность их работы составляет одну треть, а то и одну пятую часть от того, что требуется.

Большинство менеджеров по продажам сами не могут заставить себя работать с должной интенсивностью. Необходимую интенсивность работы менеджеров по продажам могут обеспечить только руководители продаж.

Получается, что причина низких результатов у большинства менеджеров по продажам не столько в том, что они недостаточно квалифицированно проводят переговоры, сколько в том, что они делают слишком мало звонков и встреч! Поэтому статистику работы сотрудников – сколько они делают первых и повторных звонков, первых и повтор-

ных встреч и какой «выхлоп» идет от этих звонков и встреч – нужно отслеживать постоянно. Для этого есть специальная отчетно-контрольная форма – «Статистика коммерческой работы».

В эту форму каждый сотрудник отдела продаж утром каждого рабочего дня вносит результаты своей коммерческой работы за предыдущий день. При этом должны быть отражены следующие ключевые моменты.

- Сколько за предыдущий день было сделано первых («холодных») звонков?
- Сколько было назначено первых встреч?
- Сколько было проведено первых встреч?
- Сколько было сделано повторных звонков?
- Сколько было назначено и проведено повторных встреч?
- Сколько было подготовлено и отправлено коммерческих предложений?
- Сколько было выставлено счетов?
- Сколько было получено оплат?

Дата	Время прихода на работу	Сотрудник	Количество за день (за период)					у Клиентов «есть интерес»	подготовленных коммерческих предложений	подписанных договоров	оплат (руб.)	выполненных контрактов
			звонков		встреч							
			первых	повторных	назначенных	проведенных	проведенных повторно					
		Иванов										
		Петров										
		Сидоров										
		Калашников										
		Макаров										
		Рабинович										
...Статистика коммерческой работы со вторника по пятницу...												
Итого		Иванов										
		Петров										
		Сидоров										
		Калашников										
		Макаров										
		Рабинович										

В «Статистике коммерческой работы» отображается небезызвестная «воронка продаж»: видно, сколько производится первичных контактов с Клиентами, как идет отсев Клиентов на разных этапах и сколько оплат имеется в итоге. На основе этих соотношений можно рассчитать, сколько первичных контактов с Клиентами в среднем должен совершать каждый из сотрудников, чтобы получить требуемое количество оплат.

Сравнив статистику коммерческой работы разных сотрудников, можно увидеть, на каком этапе происходит сбой у того или иного коммерсанта. Исходя из этого принимаются решения о том, какие действия нужно предпринять, чтобы исправить сбой и повысить эффективность работы каждого менеджера по продажам. Ключевой признак: отсев Клиентов с одного этапа на другой у данного сотрудника значительно

выше (в процентном отношении), чем у других сотрудников команды.

Предположим, данный сотрудник очень активен, у него много «холодных» звонков и назначенных первых встреч. Но большинство назначенных им первых встреч не происходят, «слетают». К примеру, другие сотрудники команды из десяти назначенных первых встреч проводят восемь-девять. А этот сотрудник – не более трех. В чем проблема?

Проблема, скорее всего, в том, что сотрудник *не заинтересовывает* Клиента, когда назначает с ним встречу. Вспомним цели первого «холодного» звонка.

- Во-первых, выйти на ключевое лицо Компании-заказчика – одного из сотрудников этой Компании, с которым Вы можете вести переговоры по интересующему Вас вопросу.
- Во-вторых, познакомиться с ним по телефону, представиться – имена и должности должны быть названы с обеих сторон.
- В-третьих, *заинтересовать* Клиента.
- И в-четвертых, *назначить с ним встречу*.

Как раз на третьем этапе и происходит сбой. А ведь вся суть первого разговора по телефону – в том, чтобы заинтересовать Клиента и *не удовлетворить* его интерес. Заинтриговать – и не раскрыть интриги. Благодаря этому Клиент сам хочет встречи с Вами, чтобы удовлетворить свое любопытство.

Если не заинтересовывать Клиента, все равно можно на-

значить встречу. Прижать Клиента к стенке, чтобы он не смог Вам отказать. Беда в том, что Клиент соглашается на встречу формально, – никакого желания встречаться у него нет. Такие встречи срываются по любому поводу или вообще без повода. Как помочь сотруднику в этой ситуации? Эффективнее всего будет наставничество. Руководитель отдела продаж садится вместе с сотрудником у телефона. И они начинают делать «холодные» звонки поочередно, разбирая затем каждый разговор по схеме: «Что получилось хорошо. Что можно было сделать лучше. Что отметил для себя». Потом, когда становится ясно, где именно в работе сотрудника происходит сбой, наставничество переходит в режим жесткой дрессуры. Сотрудник раз за разом делает «холодные» звонки, а руководитель пресекает неправильные действия и вырабатывает в нем правильные. Рассмотрим другой вариант. Судя по статистике, сотрудник проводит много встреч, в основном повторных. При этом почти нет выставленных коммерческих предложений, совсем нет счетов и оплат. В чем проблема?

По-видимому, данный сотрудник просто-напросто не делает Клиентам конкретных предложений и тем более не дожимает сделки. Он не продает Клиентам, а тусуется с ними. Причина этого – банальная коммерческая трусость. Сотрудник боится что-то предлагать, тем более боится дожимать сделку: вдруг откажут? Но если не делать предложений, тусоваться с Клиентом можно вечно – толку не будет.

Как быть руководителю отдела продаж в такой ситуации? Могу предложить эффективное лекарство из собственного опыта. Необходимо вызвать сотрудника вместе с его рабочими документами для отчета о том, что происходит с его Клиентами. С его слов составляется список Клиентов, которые находятся в достаточно плотной проработке и с которыми можно провести переговоры с реальными шансами на успех. После чего следует приказать этому сотруднику в течение двух ближайших рабочих дней назначить встречи на «дожим» (с личным участием самого руководителя продаж) со всеми этими Клиентами. Встречи могут назначаться как на ближайшие дни, так и позже, например через неделю. Если же к утру третьего дня с тем или иным Клиентом из списка не назначена встреча на «дожим» – этот Клиент *немедленно* передается другим сотрудникам.

Так Вы демонстрируете, что коммерческая трусость в Вашей команде не поощряется. Если коммерсант настолько боится Клиента, что даже не может назначить встречу с ним для своего руководителя, – Клиент будет немедленно передан другому коммерсанту, которому и достанется процент от сделки с этим Клиентом, если контракт будет заключен.

Таким образом, с помощью «Статистики коммерческой работы» мы можем понять, где происходит сбой в работе наших сотрудников, и помочь им его исправить.

Однако, как мы выяснили, проблема не только в том, что менеджеры по продажам теряют эффективность на каком-то

этапе коммерческой работы. Проблема – в низкой активности коммерсантов, слишком малой интенсивности коммерческой работы. Другими словами, проблема заключается прежде всего в том, что коммерсанты слишком мало делают звонков и проводят встреч. А значит, одной статистики коммерческой работы недостаточно. Нужны нормативы, с которыми мы будем сравнивать эту статистику, чтобы определить, какую интенсивность работы можно считать достойным результатом, а какую – нет.

Разумеется, эти нормативы будут зависеть от схемы, по которой ведется работа с Клиентами. Возьмем для примера следующую достаточно распространенную схему коммерческой работы.

- Отдел продаж работает с Клиентами, находящимися в том же городе, в котором расположен офис отдела продаж.
- Активные продажи ведутся в основном на встречах, при выезде к Клиентам.
- Встречи с Клиентами проводятся в разных районах города.
- Каждая встреча продолжается от получаса до двух часов, в среднем час. (При достаточно продолжительных встречах можно вести «глубокую вспашку» Клиентов: делать им серьезные предложения на крупные суммы.)

Что в этом случае является хорошей статистикой коммерческой работы, а что – приемлемой?

Хорошая статистика

- *Три (или более) встречи с Клиентами в день, проводимые в разных районах города, каждая продолжительностью около часа.* Возникает вопрос: если каждая встреча занимает около часа, плюс дорога к Клиенту – еще около часа и возвращение от него – столько же, как можно успеть сделать три такие встречи за один рабочий день? А ведь еще нужно и в офисе побывать, и звонки сделать, и документы подготовить.

Все успеть можно, например, так. С 9:00 утра до 9:15, максимум до 9:30, – утренняя оперативка. Она проводится в офисе, присутствовать на ней обязательно. До 11:00 отводится время на офисные дела. Сделать звонки – назначить встречи на следующие дни, подтвердить сегодняшние встречи, проконтролировать платежи. Выставить Клиентам счета по факсу. Подготовить и отправить Клиентам коммерческие предложения и договоры. Решить текущие вопросы с бухгалтерией, производством и службой доставки... Все самое важное и неотложное стараемся успеть сделать до 11:00. Что не успели сегодня – откладываем на следующие дни. В 11:00 выезжаем на встречу к первому Клиенту – около часа дорога, около часа встреча. От первого Клиента – ко второму: около часа дорога, около часа встреча. От второго – к третьему: около часа дорога, около часа встреча. Если к этому времени

рабочий день уже подошел к концу, сегодня в офис возвращаться не обязательно. Это можно сделать и завтра с утра. Напоминаю: рабочее место менеджера по продажам – «в поле», на территории Клиента! А отдел продаж – не более чем база для операций.

- *Две встречи в день плюс 10–15 звонков с выходом на ключевых лиц.* В таком режиме можно стабильно работать месяцами и годами, не слишком перенапрягаясь и тем не менее проводя 10 встреч с Клиентами каждую неделю. Единственная хитрость: *чтобы проводить в среднем две встречи в день, назначать нужно в среднем три встречи в день!*

- *Одна встреча с Клиентом в день плюс 30 звонков или более с выходом на ключевых лиц.*

- Наконец, если в какой-то день встреч с Клиентами нет – хорошей статистикой считается *50 и более звонков с выходом на ключевых лиц.*

Отмечу несколько важных моментов, которые следует знать о «холодных» звонках.

Основная цель «холодного» звонка – назначить встречу с ключевым лицом Компании-заказчика. Имеются также важные вспомогательные цели, о которых мы говорили выше. Оптимальная продолжительность «холодного» звонка с момента выхода на ключевое лицо до назначения встречи и завершения разговора – *две минуты*. Максимально допустимая – *пять минут*. С шестой минуты разговора вероятность назначения встречи начинает резко снижаться. То есть чем

дольше идет разговор, тем меньше шансов назначить встречу. В лучшем случае удастся договориться об отправке ваших материалов и предложений по факсу или по электронной почте с последующим повторным звонком.

Эффективно делать «холодные» звонки можно только по хорошей, *документированной* (то есть отраженной на бумаге) «Технологии первого звонка». При этом Ваши сотрудники должны быть обучены правильной работе по данной технологии. Обычно такое обучение проводится в процессе адаптации новичков и на внутрикорпоративных тренингах. Если Вы не обеспечили всего этого и Ваши сотрудники делают «холодные» звонки кто во что горазд – эффективность их работы на этапе «холодных» звонков *снижается в несколько раз*.

Итак, мы выяснили, что является **хорошей** статистикой коммерческой работы. Какую же статистику коммерческой работы можно считать **приемлемой**?

Приемлемая статистика

- *Две встречи в день, даже если не сделано большого количества звонков Клиентам. Если за день состоялось две встречи с Клиентами – значит, день прошел не зря!*
- *Одна встреча плюс 15 или более звонков Клиентам с выходом на ключевых лиц.*
- Наконец, если встреч не было, но за день было сделано

25 или более звонков с выходом на ключевых лиц, это также считается приемлемой статистикой коммерческой работы.

Однако что для нас важнее – звонки или встречи? Конечно, встречи! Поэтому введем дополнительный параметр для оценки эффективности коммерческой работы – *количество встреч в неделю*.

- От 8 до 10 встреч в неделю (для Москвы – от 6 до 10) – **хорошая** статистика коммерческой работы.

- От 11 до 15 встреч в неделю – **отличная** статистика коммерческой работы.

Напоминаю, что данная статистика действует при такой схеме коммерческой работы, когда каждая встреча продолжается в среднем час, а Клиенты находятся в разных районах города. Для сравнения: торговые представители работают с розничными Клиентами. Розничные точки, которые торговый представитель должен посетить за день, выстраиваются в дневной маршрут по географическому принципу: одна точка за другой по пути следования машины. Таким образом, работая по заранее подготовленным маршрутам и проводя в каждой розничной точке встречи продолжительностью до 15–20 минут, торговый представитель посещает за день от 12 до 25 точек. *На одном дневном маршруте*. Так что когда Ваши коммерсанты станут жаловаться, что выезжать к Клиентам 10 и 15 раз в неделю невозможно, напомним им: торговые представители проводят такое количество встреч *каждый день*.

Разумеется, в статистике учитываются как первые звонки и встречи, так и повторные. Мы же с Вами понимаем, что абсолютное большинство серьезных контрактов не заключается за одну встречу и требует многоэтапных переговоров!

Изложенные выше требования к статистике коммерческой работы сведены в следующую таблицу.

Статистика коммерческой работы

Хорошая статистика (в день)	Приемлемая статистика (в день)
3 встречи и более	2 встречи
2 встречи + 10–15 звонков	1 встреча + 15 и более звонков
1 встреча + 30 и более звонков	25 и более звонков
50 и более звонков	
Количество встреч в неделю	
От 8 до 10 встреч (для Москвы от 6 до 10) — хорошая статистика	
От 11 до 15 встреч — отличная статистика	

Теперь мы знаем, какого количества звонков и встреч нужно требовать от своих сотрудников. А что делать в случае, если по статистике коммерческой работы мы видим, что нужная интенсивность не выдерживается?

Как известно, должную интенсивность работы менеджеров по продажам может обеспечить только руководитель отдела продаж за счет:

- жесткого, регулярного управления на основе стандартов

и технологий;

- непрерывного административного воздействия в при-
мерном соотношении: четыре похвалы на один «наезд».

ПРИМЕР

Идет работа отдела продаж. В углу сидит начальник отдела – его рабочее место расположено так, чтобы он мог всех видеть. Начальник делает звонки. Завершает очередной разговор, кладет трубку, осматривает отдел, командует: «Белый телефон *свободен!*» Проследил за тем, чтобы один из менеджеров занял свободный телефон и начал звонить, – после чего сам возвращается к работе: готовит за компьютером коммерческие предложения. Отправил письма Клиентам – опять смотрит, что происходит в отделе. Командует: «Черный телефон *свободен!*»

Мораль:

если в отделе продаж есть коммерсанты, не занятые активной работой с Клиентами, в нем не должно быть незанятых телефонов!



1.5. Повышение результативности встреч

Сначала нужно думать о том, как увеличить интенсивность работы Ваших менеджеров по продажам, а уж потом – о повышении результативности их встреч с Клиентами. Если коммерсант делает слишком мало звонков и проводит слишком мало встреч, он медленно набирает опыт. Учи его, не учи – особого толку не будет.

А вот когда звонков и встреч много – самое время повысить их эффективность! При этом особое внимание следует уделять встречам, поскольку именно они обеспечивают максимальный личный контакт с Клиентами. Практически всегда основная цель звонка – назначить встречу, на которой и обсуждаются все вопросы. Чем меньше серьезных вопросов Ваши коммерсанты пытаются решить по телефону – тем лучше.

С помощью каких инструментов можно повысить результативность встреч с Клиентами?

- **Обучение специфике.** Ваши коммерсанты должны хорошо знать товары и услуги, которые они предлагают Клиентам.
- **Профессиональные тренинги продаж.** Для их проведения приглашаются профессиональные бизнес-тренеры. Желательно – успешные практики с большим опытом лич-

ных продаж.

- **Внутрикорпоративные тренинги продаж** обычно проводятся силами наиболее опытных и профессиональных переговорщиков из числа сотрудников и руководителей Вашей Компании.

- **Наставничество** – обучение на практике личным примером. В нашем случае это совместное участие в переговорах с Клиентами. Важнейшее значение здесь также имеет «до-жим» сделок, который опытные коммерсанты и руководители продаж обеспечивают молодым сотрудникам. Профессиональный руководитель отдела продаж должен уделять наставничеству и «дожиму» половину всего своего времени или даже больше.

- Вашим сотрудникам также будет полезно **самостоятельно изучать книги по продажам**. Их бесчисленное множество, однако толковых – мизер. Наиболее полезные книги – «Активные продажи» Рысева, «Школу продаж» Деревицкого и мои «Большие контракты» – имеет смысл закупить по количеству сотрудников в отделе продаж, чтобы у каждого были личные экземпляры.

1.6. Экстенсивные методы повышения эффективности продаж

Предположим, Ваш отдел продаж полностью укомплектован кадрами. Интенсивность работы Ваших коммерсантов высока. Нормативы коммерческой работы успешно выполняются. Проводится программа мероприятий по повышению профессионализма сотрудников и увеличению результативности встреч с Клиентами. Разумеется, когда речь идет о профессиональном росте, нет предела совершенству. Но Вы понимаете: на данный момент Ваши сотрудники работают настолько хорошо, насколько это вообще возможно. В будущем они наверняка научатся работать еще лучше. Однако этот процесс будет протекать медленно и постепенно, поскольку достигнутый ими уровень уже весьма высок. И главное: на рынке труда вряд ли удастся найти коммерсантов существенно лучше тех, которые уже у Вас имеются. То есть вряд ли у Вас получится поменять Ваших бойцов на более профессиональных.

Получается, что в своей работе отдел продаж приблизился к максимуму возможной эффективности. Какие действия можно предпринять в этой ситуации, чтобы еще больше увеличить объем продаж?

В первую очередь в голову приходят два экстенсивных метода повышения эффективности продаж.

- Можно увеличить количество сотрудников в отделе продаж, например удвоить или утроить. Если 10 коммерсантов делают продажи на сумму X , то можно ожидать, что 20 коммерсантов сделают продажи на сумму $2X$, а 30 коммерсантов – на сумму $3X$.

- Можно также расширить линейку товаров и услуг, которые Вы предлагаете Клиентам, добавить в прайс-лист новые виды продукции. В результате Ваши коммерсанты, проводя то же количество встреч с теми же Клиентами, на каждой встрече смогут предложить больше товаров и услуг. А значит, смогут заработать Вам больше денег.

Однако на практике все получается далеко не так красиво, как в теории. Гладко было на бумаге – да забыли про овраги. Рассмотрим основные риски, которые подстерегают Вас при реализации этих экстенсивных методов.

Идея увеличить количество менеджеров по продажам, работающих в Вашей Компании, и поднять за счет этого объем продаж может быть весьма разумной. Особенно если это связано с расширением географии продаж. Но тут есть и свои сложности.

- Затраты на сотрудников, офисное помещение, налоги и т. д. вырастут сразу, а доходы – далеко не сразу. Пока новые сотрудники выйдут на Клиентов, пока назначат с ними первые встречи, пока состоятся многоэтапные переговоры с Клиентами... Но это еще не самая большая беда. Если Вы не можете позволить себе несколько месяцев выплачивать зар-

плату коммерсантам до того, как они выйдут на продажи, – Вы явно не заслуживаете серьезного увеличения доходов и роста благосостояния.

- Хуже, если количество сотрудников в отделе продаж увеличилось, а число встреч с Клиентами по отделу в целом и объем продаж при этом уменьшились. Так запросто может случиться, если при значительном увеличении количества сотрудников в отделе продаж не удалось настолько же усилить управление продажами. Предположим, в отделе продаж были один начальник и семь рядовых бойцов. Начальник отдела продаж жестко контролировал работу сотрудников, интенсивность их работы была близка к максимально возможной. Затем было принято решение увеличить число сотрудников в отделе продаж до 15. Как решили – так и сделали. А начальник отдела по-прежнему один. Ни о каком реальном контроле и речи быть не может. Предоставленные самим себе, коммерсанты делают звонки и встречи с интенсивностью, составляющей 20–30 % от нормальной. В результате 15 сотрудников делают меньше продаж, чем раньше делали семеро. А денег на содержание отдела теперь идет значительно больше! Вдобавок управление отделом ослаблено, начинаются брожение, разложение и прочие неприятные процессы. В результате, чтобы разрешить проблему, руководству Компании приходится уволить часть коммерсантов. Бездарно потратив время, силы и деньги, возвращаемся к тому, с чего начали.

Таким образом, при значительном увеличении количества сотрудников в отделе продаж успех возможен. Но только при условии выдвижения дополнительных руководителей, чтобы ни в коем случае не ослабить управление коммерсантами.

Совсем другие риски ожидают руководителей, которые попытаются увеличить продажи за счет расширения ассортимента – добавления в прайс-лист принципиально новых групп товаров и услуг. Руководитель рассуждает так: «Мы продаем Клиентам товары группы „А“. Зарабатываем на этом неплохо. Но недостаточно. Давайте займемся продажей товаров группы „Б“. Продавая „А“ и „Б“, мы в любом случае заработаем больше, чем продавая только „А“!»

Принимается решение, товары группы «Б» закупаются и завозятся на склад Компании. Коммерсантам предлагается продавать и «А», и «Б». Результат: продажи товаров группы «А» идут по-прежнему, продажи товаров группы «Б» – практически на нуле. Почему? Дело в том, что товары группы «А» уже «раскручены» Вашими коммерсантами, Клиенты привыкли закупать эти товары у Вас. Если товар ходовой, то чем дольше Вы его продаете – тем легче идут продажи. В то же время группа товаров «Б» для Вашей Компании новая. Клиенты не привыкли закупать эти товары у Вас. Продавать их во много раз сложнее, чем предлагать Клиентам товары привычной группы «А». Ваши коммерсанты не дураки – они быстро понимают: продавая товары группы «Б», они долж-

ны потратить в пять раз больше времени и сил, чем продавая товары группы «А», чтобы заработать тот же процент. Зачем им тратить время и силы на продажи товаров группы «Б» себе в убыток?

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.