

Издательский дом «Имидж-Медиа»

Главный редактор:

Тимур Асланов
aslanov@image-media.ru

Выпускающий редактор:

Татьяна Викторова
editor.sellings@gmail.com

Отдел рекламы:

reklama@image-media.ru

Менеджер по выставочной деятельности:

Ирина Тарасова
event@image-media.ru

Отдел подписки:

Лилия Зололдинова
jurnal@image-media.ru

Экономико-правовое обеспечение:

Наталья Культина

Верстка:

Максим Голубцов

Корректор:

Марина Саулина

Адрес редакции:

127018, г. Москва, ул. Полковая,
дом 3, стр. 6, каб. 305
Тел.: (495) 540-52-76

Подписные индексы:

84257 по каталогу «Роспечать»,
12644 по каталогу «Почта России»,
10593 по каталогу «Пресса России»,
84257 по каталогу «Урал-Пресс»

В случае возникновения проблем с доставкой издания просьба немедленно сообщать на e-mail: dostavka@image-media.ru или по телефону (495) 540-52-76

Формат 210x283.

Подписано в печать 30.10.2017 г.

Отпечатано в ООО «БЕАН».

Тираж 5 000 экз.

Распространяется только по подписке.

Территория распространения:

Российская Федерация, Украина,
Белоруссия, Казахстан,
страны Балтии

ИМИДЖ·МЕДИА
ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ

УПРАВЛЕНИЕ

СБЫТОМ

ЖУРНАЛ О ТОМ, КАК ПРОДАВАТЬ БОЛЬШЕ

Любой продавец знает, что продавать товар проще: он материальный — его можно потрогать и иногда даже попробовать на вкус. Продавать услугу сложнее: это виртуальный продукт, образ в голове продавца и покупателя. Как правильно и эффективно это делать? Как построить нужный образ ваших услуг в голове клиента? Как доказать преимущество ваших услуг? Как научить ваших продавцов продавать услуги? Как презентовать услугу? Ответы на эти вопросы вы узнаете в сегодняшнем номере.

Профессиональное выгорание стало бичом нашего времени, поэтому каждый руководитель должен уметь диагностировать эту проблему у своих подчиненных, понимать, как это предотвратить и что делать, если проблема выгорания все же коснулась его сотрудников. Как не допустить профессионального выгорания у продавцов? Как вовремя диагностировать возникновение этого недуга и минимизировать негативные последствия? Всегда ли возможно выгоревшего сотрудника «вылечить» и вернуть в ряды успешных бойцов отдела сбыта? Ответы на все эти вопросы читайте сегодня в номере.

А также наши постоянные и новые авторы расскажут сегодня о том, кому поручить входящий телемаркетинг, как мотивировать продавцов на удержание имеющихся клиентов, потеряли ли свою актуальность соцсореволюция в отделе продаж, и о многом другом.

Успешных продаж!



ТИМУР АСЛАНОВ,
ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Уважаемые читатели нашего журнала, руководители отделов продаж и сбытовых подразделений! Если вы хотите поделиться своим опытом по тем или иным вопросам, связанным с управлением сбытом, стать одним из экспертов нашего журнала, присылайте свои предложения, темы, комментарии, вопросы или статьи на адрес: editor.sellings@gmail.com.

Перепечатка материалов без письменного согласия и ссылки на «Управление сбытом» запрещена. Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов. Все рекламируемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации. Ответственность за содержание рекламы несет рекламодатель.

Журнал зарегистрирован Министерством Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ № ФС-77-21714 от 07.10.2007 г.

Богдан Дымкович

ТЕМА НОМЕРА

6

**КАК НАУЧИТЬ ПРОДАВЦОВ ПРОДАВАТЬ УСЛУГИ? НА ЧЕМ
ДЕЛАТЬ АКЦЕНТ?**

Елена Силутина

ТЕЗИСНО О ГЛАВНОМ

17

**ВХОДЯЩИЙ ТЕЛЕМАРКЕТИНГ: КОМУ ПОРУЧИТЬ?
ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ АУТСОРСИНГА**

Рашид Каримов

ПЕРСОНАЛ ПРОДАЖ

20

**КАК НЕ ДОПУСТИТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ
У ПРОДАВЦОВ?**

Виктория Тращенко

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ПРОДАЖ

26

**КАК МОТИВИРОВАТЬ ПРОДАВЦОВ НА УДЕРЖАНИЕ
ИМЕЮЩИХСЯ КЛИЕНТОВ**

Евгения Любко

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ПРОДАЖ

31

**СОЦСОРЕВНОВАНИЯ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ: ПЕРЕЖИТОК
ПРОШЛОГО ИЛИ НЕОБХОДИМОСТЬ?**

**РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ:
ЧТО ВАЖНО?**

Сергей Кононич

**ПОГЛОТИТЕЛИ ВРЕМЕНИ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ:
КАК ВЫЯВИТЬ И УСТРАНИТЬ**

**КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ:
ПЛЮСЫ И МИНУСЫ**

Алексей Колик

ДИАГНОСТИКА «ПРОБЛЕМНЫХ ЗОН» В ОТДЕЛЕ СБЫТА

**НЮАНСЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ:
НЕСКОЛЬКО РЕКОМЕНДАЦИЙ**

Марат Хазиев

**ЧТО МЕШАЕТ, А ЧТО СПОСОБСТВУЕТ РОСТУ
ЛИЧНЫХ ПРОДАЖ?**

КАК НАУЧИТЬ ПРОДАВЦОВ ПРОДАВАТЬ УСЛУГИ? НА ЧЕМ ДЕЛАТЬ АКЦЕНТ?



*Богдан Дымкович,
коммерческий директор CardsPro*

За 1000 лет в продажах ничего не изменилось. Я вот думаю, что планета Земля может остановиться, если кто-нибудь кому-нибудь что-нибудь не продаст. Успешный бизнес держится и существует благодаря продажам. Благодаря этим мальчикам и девочкам (а где-то взрослым дядям и тетям), которые вступают в бой за клиента. Считается, что продажа услуг гораздо сложнее, чем продажа товара, который можно пощупать, попробовать перед покупкой.

Также существует мнение, что продажи — это такой режим одностороннего говорения, как правило, продавца, которое называется «втюхивание», «впаривание», «навязывание» и все в этом духе. И если уж тебе как «впаривателю» удалось совершить продажу, то это можно считать слепым фартом, удачей, и вообще, это клиент такой попался «лох», который «повелся» Позволю себе не согласиться ни с тем, ни с другим убеждением.

Давайте по порядку и начнем с конца.

Продажи — это исключительно структурная работа, не соблюдая которую продать не получится. Я искренне верю в этапы продаж. И берусь утверждать, что, не пройдя каждый из них, ваш продавец продать не сможет. В свое время, когда я только-только стал руководителем отдела продаж (продавал я услуги,

а именно справочно-правовые системы) и выдвинул эту теорию своим продавцам, все покивали головами, начали отрабатывать каждый этап и продажи пошли вверх. Все шло неплохо, пока я не взял к себе в отдел продавца, девочку по имени Полина. Надо сказать, что Полина была уже опытным продавцом. Перешла она ко мне из другого отдела. Это была обычная практика в компании, где я работал. Если продавец считался перспективным, но результата с каким-то конкретным руководителем у него не было, его переводили в другое подразделение. Так вот, Полина в моем подразделении продавать начала, но «ломала» всю мою концепцию — «не продашь пока не пройдешь все этапы переговоров». Она просто не показывала презентацию, а если показывала, то крайне скудно и очень плохо. Я в связи с этим сильно переживал и решил

разобраться, почему клиенты покупают, не видя выгоды. Начал ездить с ней на встречи и успокоился. Моя схема работает. И вот почему — работали мы в крайне конкурентном бизнесе, когда к клиенту, которому мы приехали продавать, вполне могли приехать уже раза три-четыре в этом месяце наши конкуренты, а так как продукт у всех одинаковый то и презентации в принципе были похожи. Поэтому, когда Полина приезжала продавать и «шла» по этапам, она не показывала презентации, так как конкуренты это уже сделали за нее, ей оставалось отработать возражения и завершить сделку. В этом были ее сильные компетенции. Естественно, клиентам, которые не видели презентации продукта или конкуренты им также плохо показали презентацию, как и моя Полина, эти клиенты у нее не покупали. Поэтому дополнил свою фразу, сказан-

ОСОБЕННОСТИ ПРОДАЖИ УСЛУГ

Прежде чем переходить к описанию конкретной технологии работы с клиентами, стоит рассмотреть отличительные особенности рынка услуг как такового:

- Покупатель чаще всего не может увидеть, потрогать, проверить качество или будущий результат от оказания услуги. Эту неопределенность он стремится компенсировать большей степенью доверия к продавцу и к компании, предлагающей ему эту услугу. К примеру, если компания впервые решила поручить внешнему провайдеру организацию ежегодной конференции для своих дилеров, то она должна быть уверена, что все пройдет гладко и без накладок.
- Часто бывает так, что один специалист одновременно совмещает две функции: продажи и дальнейшее обеспечение сервиса. В этой связи уже на этапе продажи клиент начинает придирчиво оценивать степень профессионализма представителей компании. Так, если вы предлагаете услуги по подбору персонала, то вам стоит с первых минут убедить клиента в том, что вы компетентны в рекрутменте и сможете найти нужных ему кандидатов.
- Как правило, на первичных этапах продажи клиент не видит ощутимой разницы между различными поставщиками. Его информируют об одних и тех же продуктах, которые практически идентичны у большинства основных игроков рынка. Это утверждение нетрудно проверить, сравнивая, например, рыночное предложение разных тренинговых компаний. В этом случае клиенты при выборе начинают опираться на собственные эмоции, возникающие от общения с продавцами. И именно представители компании с их мастерством и талантом становятся главным конкурентным преимуществом той или иной компании.

Эти особенности рынка услуг вынуждают использовать особенный подход к процессу продажи на этом рынке.

Очень хорошо проиллюстрировали подход к продаже услуг на корпоративном рынке при активном начальном поиске клиента по телефону эксперты шведской консалтинговой компании Mercuri International. Лежащие в основании принципы очень просты.

Было выяснено, что большинство клиентов одинаковым образом реализуют свою покупательскую стратегию. Эта стратегия заключается в последовательном принятии ряда решений. Соответственно, задача продавца состоит в том, чтобы последовательно стимулировать эти решения с целью заключения сделки. Именно эти действия и формируют технологию работы с покупателем, графическое изображение которой напоминает лестницу с множеством ступенек.

1 ЭТАП – ЗВОНОК ПОТЕНЦИАЛЬНОМУ КЛИЕНТУ

Цель общения на этом этапе — добиться того, чтобы клиент осознал, что имеет дело с серьезной и достойной компанией, с которой стоит вести себя уважительно, а об их предложении стоит узнать подробнее.

Первое действие, которое продавец совершает в отношении клиента, — это звонок в его офис. При этом важно помнить, что потенциальный клиент должен принадлежать к «рабочему сегменту» рынка, на котором компания продавца стремится занять свое место. Под термином «рабочий сегмент» имеются в виду те фирмы, которые потенциально готовы использовать предлагаемые услуги. Они же, по прогнозам, впоследствии должны быть удовлетворены соотношением цена — качество. Если продавец фокусируется только на рабочем сегменте, то это бережет его силы и время как на привлечение новых клиентов, так и на удержание существующей клиентской базы. Например, полное непонимание, чем занимается компания потенциального заказчика, и, как следствие, навязывание изначально ненужных услуг — грубая ошибка при продаже услуг, вот по этому существует тренинг по продажам, который лишним не бывает.

Далее, необходимо показать, что предлагаемые услуги могут быть интересны, поэтому потенциальному клиенту выгодно согласиться на личную встречу, чтобы подробнее с ними ознакомиться. Это похоже на то, как если бы внутренний голос клиента сказал бы: «Действительно компания и предлагаемые ею продукты меня устраивают и соответствуют моим основным требованиям! Согласен провести переговоры с представителем этой фирмы».

Менеджерам нужно помнить: если по телефону можно продать товар, то с услугой дело обстоит сложнее. Первичный звонок, как правило, предназначен только для того, чтобы назначить встречу. Вот пример правильного результата звонка при довольно забавном исполнении.

Продавец: Добрый день, Ирина говорит. Агентство по подбору персонала «Х».

HR-менеджер крупного банка: Здравствуйте, слушаю вас.

П.: Скажите, вы что-нибудь слышали о нашем агентстве?

HR: Нет, к сожалению, ничего.

П.: Ничего страшного. Наши консультанты смогут приехать к вам и рассказать о нас!

HR: вы это можете сделать по телефону. Незачем утруждать себя поездками.

П.: Это как раз их работа. Скажите, в котором часу, завтра вам будет удобнее назначить встречу?

HR: Ну, вы хотя бы скажите, сколько стоят ваши услуги?!

П.: Отлично, именно это вы и сможете обсудить с нашими консультантами!

HR: Хорошо, давайте завтра в 11 утра.

П.: Спасибо, до свидания.

2 ЭТАП – ЛИЧНАЯ ВСТРЕЧА

Цель этого этапа – добиться расположения клиента. Признаками чего служат проявления симпатии и доверия.

Итак, вот она долгожданная встреча. Начало стандартное: приветствия, обмен визитками, беседы на нейтральные темы, согласование повестки встречи, информирование о деятельности компании и основных продуктах и т. д. Главное здесь – общий настрой разговора. Ведь все делается ради того, чтобы клиент подумал: «Представитель компании мне подходит как собеседник и устраивает как профессионал! Продолжаем разговор». Общение должно быть таким, чтобы клиент почувствовал себя как можно более комфортно. Ничто в манерах продавца не должно раздражать его.

Если продавец не сможет добиться правильного эмоционального отношения к себе со стороны клиента, то он никогда не сможет показать привлекательность своего продукта. Это следует из другого принципа, который гласит, что большинство выводов клиенты делают на основе собственных субъективных ощущений во время беседы с представителем компании, а не на анализе предлагаемого продукта.

3 ЭТАП – ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ, ТРЕБОВАНИЙ, КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ

Цель этого этапа – дать клиенту ясный ответ на главный вопрос этого этапа: зачем ему и его компании нужны предлагаемые услуги и как они улучшат его положение? Только в этом случае дальнейшее коммерческое предложение будет рассмотрено, а не отправится прямиком в мусорную корзину.

При успешном завершении предыдущих этапов на этой стадии клиент признает: «Подобные услуги, в принципе, нам нужны». Секрет заключается в том, что продавец должен уметь показывать, какие организационные потребности могут быть удовлетворены при покупке подобных услуг. Говоря простым языком, клиент должен четко видеть, решение каких проблем и достижение каких целей он получит после подписания контракта.

4 ЭТАП – ПРЕДСТАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Цель этого этапа – клиент должен прийти к выводу, что обсуждаемое предложение может удовлетворить имеющиеся у него потребности. После чего собеседники переходят к обсуждению цены и дополнительных условий.

С этого этапа начинается обоснование преимуществ обсуждаемого предложения перед предложениями конкурентов. Помимо логических доводов о лучшем качестве, безусловном соответствии потребностям клиента и оптимальных способах их удовлетворения продавец может эксплуатировать и эмоциональные мотивы клиента. Это может быть гарантирование отсутствия рисков того, что реализация услуги кому-нибудь может не понравиться или будущий результат не будет достигнут. Или обещания того, что компания-продавец возьмет на себя все хлопоты и избавит его от лишних действий. Клиентам с большим саммнением можно сообщить о престижности работы с вашей компанией и то, что это обязательно будет по достоинству оценено окружающими.

5 ЭТАП – ОБСУЖДЕНИЕ УСЛОВИЙ

Цель этого этапа – подвести клиента к убеждению, что условия приобретения услуги удовлетворяют его требованиям и полностью его устраивают.

Попробуйте нарисовать в вашем воображении весы, на левой чаше которых находятся все прелести, получаемые от ваших услуг, а на правой – сумма в рублях/долларах/евро, которую за это удовольствие надо заплатить. Так вот, если чаши будут в равновесии или левая перевесит, то проблем с обоснованием клиенту цены не будет. Именно таким взвешиванием занимается клиент, когда слышит стоимость услуг.

Все, что необходимо сделать продавцу, – это показать в лучшем виде соотношение выгоды и цены, чтобы клиент пришел к выводу, что предлагаемая услуга соответствует его финансовым возможностям. Кроме цены, в коммерческом предложении могут существовать дополнительные условия соглашения о сроках, штрафах, способе оплаты и т. д.

6 ЭТАП – ПОЛУЧЕНИЕ ОКОНЧАТЕЛЬНОГО СОГЛАСИЯ

Цель этого этапа – клиент принимает окончательное решение о покупке (а продавец получает награду за свои усилия).

Бывают случаи, когда уже на финальном этапе встречи клиент вдруг начинает откладывать свое согласие. Именно в такие моменты продавец должен использовать специальные методы для преодоления колебаний и принятие твердого решения о безотлагательном совершении покупки.

Решения принимаются клиентом последовательно, и практически не бывает случаев, когда решение, характерное для четвертого этапа, принималось бы позже финального решения шестого этапа. Или когда этап по обсуждению условий предшествовал бы этапу проявления симпатии к сотрудникам фирмы. Но это не исключает того, что некоторые решения клиент может принять быстро и самостоятельно, без активного влияния со

стороны продавца. Если же продавец со стороны потенциального клиента встречает возражения: «Слишком дорого!», «Нам это не нужно», «У нас уже есть другой поставщик» или просто игнорирование и уход от обще-

ния — это всегда красноречивые признаки того, что продавец либо вообще пропустил какой-нибудь этап, либо просто не довел клиента до принятия нужного решения.

По материалам www.trn.ua

ную выше: я искренне верю в этапы продаж. И берусь утверждать, что, не пройдя каждый из них, ваш продавец продать не сможет.

Если же продажа прошла, значит, этапы, которые не отработал ваш продавец, отработал кто-то другой. Но в любом случае клиент должен побывать на каждом из этапов. Давайте вспомним их. Мнений по количеству этапов и их названию много, но я придерживаюсь следующих этапов, которые работают у меня и моих бойцов не один год:

0. Подготовка.
1. Контакт.
2. Диагностика.
3. Презентация.
4. Предложение.
5. Работа с возражениями.
6. Завершение сделки.
7. Послепродажный маркетинг.

Я твердо верю, что, независимо от того, что вы продаете — машины или КонсультантПлюс, кондиционеры или хотите пригласить девушку в кино, в любом случае продавец вместе с клиентом должен пройти все эти этапы. Иначе сделки не

будет. Если допустить ошибку на каком-либо из этапов, сделки не будет. Как говорится — дьявол в мелочах. Поэтому выделяю все-таки один нюанс в продажах услуг. Это презентация. Если вы продаете услуги — ваша презентация должна вызывать слезы счастья на глазах клиента, настолько она должна быть хороша, так как другого способа показать свой продукт у продавца услуги не существует. В отличие от продажи товара, услугу, понятное дело, потрогать нельзя. Поэтому качество именно презентации в продажах услуг встает на первое место.

Ваша презентация при продажах услуг должна быть:

1) Понятна клиенту: не перегружайте его сокращениями, принятыми в вашем бизнесе и специализированной терминологией, клиент должен понимать, о чем идет речь.

2) Рисуйте клиенту светлое будущее в обнимку с вашей услугой: приводите примеры других клиентов, которые уже воспользовались услугой, как это облегчило/осчастливило их существование. Испол-

зуйте правило «свойство-выгода» («свойство» — у нас функционирует горячая линия 24/7 «выгода» — это позволит вам в любой момент связаться с нами, и мы устраним неполадку именно тогда, когда вам будет это необходимо).

3) Не гоните коней: презентация услуги должна быть последовательна. Если продавец хорошо знает продукт, есть соблазн вывалить на клиента все, что ему об этом продукте известно. Не стоит этого делать. Для этого и существует этап диагностики, где нужно понять, что клиенту важно, где в его бизнесе «узкие» места, в которых может помочь ваша услуга, и на основании диагностики делать вашу презентацию.

Когда ваши продавцы будут знать этапы продаж, грамотно и технично идти по каждому этапу и вести за собой клиента, когда от презентации ваших бойцов у вас самих будет тянуться рука к карману, чтобы оплатить счет, вот тогда будет счастье в вашем подразделении. Чего вам и желаю! Только сбыт и только победа!

МНЕНИЯ ПО ТЕМЕ



КРИСТИНА ПЕЛЕХ,

менеджер по развитию компании
Intelligent Solution Group LTD

Нужно привить продавцам любовь к работе, тогда не понадобится их

учить продавать, они сами захотят это делать. Следует осознавать, что для эффективного функционирования взаимосвязи между покупателем и продавцом необходимо учитывать множество факторов. И если их структурировать, то можно выделить два аспекта: факторы, которые зависят непосредственно от продавца, и факторы, зависящие от руководителя.

Факторы, которые зависят непосредственно от продавца:

1. Продавец должен быть экспертом. Продавец, который не раз-

бирается в том, что он продает, скорее всего, оттолкнет потенциального покупателя. К тому же данный фактор фактически всегда негативно влияет на репутацию.

2. Внешний вид. Если продажа осуществляется не в Интернете, то на впечатление покупателя всегда будет влиять то, как выглядит продавец. В некотором смысле на этапе переговоров продавец — это лицо компании. Это значит, что он должен как своим внешним видом (строгий дресс-код),

КАК ПРОДАВАТЬ УСЛУГИ

С чего начать? Первое, на чем держится успех при продаже услуг, — это уверенность продавца. Но здесь существует несколько способов, как подойти к этому вопросу. Первый — это когда рассматривается уверенность продавца в себе, в компании и в продукте. Но здесь мы рассмотрим другую сторону «медали» — как клиенту добавить уверенности в вашей компании, в вашем продукте. Другими словами, очень важно сделать так, чтобы клиент был уверен в компании, в продукте, а также все больше и больше доверял продавцу, то есть был уверен в нем. Как это достигается? Продавцу необходимо знать максимум качеств услуги (продукта) и компании, а также уметь доносить эти качества до клиента. Но здесь возникает другой интересный вопрос: а как сформулировать эти качества для услуг? Так как для товара качества сформулировать проще. К примеру, можно назвать некоторые качества товара, такие как: ассортимент, наличие, качество, гарантия, срок использования, практичность и т. п. Но не все из перечисленных выше качеств подойдут к услугам. Соответственно, необходимо сформулировать максимум преимуществ для услуги, которая предлагается клиентам. А также описать пользы, которые несут эти преимущества.

Чтобы более детально понять разницу продажи услуг и товара, нужно посмотреть на все этапы продаж. Так как на самом деле, не зависимо от того, что продается, шаги продаж одни и те же. Это:

1. Поиск клиента.
2. Установление контакта.
3. Выяснение потребностей.
4. Презентация.
5. Завершение сделки.

Правильная последовательность именно такая. Но здесь мы не будем рассматривать все пять шагов. А посмотрим только один. И это — презентация. Так как именно этот шаг в продаже услуг является слабым звеном. Почему? Потому что, как уже описывалось выше, презентовать товар проще, чем услуги.

Часто бывает так, что «товар» сам делает презентацию за продавца. Потому что клиент сам может потрогать, посмотреть, попробовать. Но что касается услуг, то здесь успех презентации напрямую связан со способностью продавца — общаться. Так как именно с помощью слов можно «нарисовать» клиенту картину того, какую пользу он получает от «этой» услуги.

При проведении презентации есть несколько типовых ошибок, которые часто допускают продавцы. Если знать эти ошибки и не совершать их, то результатом презентации будет интерес клиента и желание купить. А именно это является основной целью данного шага.

1. Понятность.

Одна из распространенных ошибок при проведении презентации — это применение специализированной терминологии, не всегда понятной для клиента. Это не означает, что не нужно с клиентами говорить на их языке. Это значит, что чем проще (на понятном языке) продавец объясняет клиенту, тем комфортнее он себя будет чувствовать. А чем комфортнее будет чувствовать себя клиент, тем больше шансов сделать продажу.

Интересный факт заключается в том, что многие люди не всегда знают значение слов, которые употребляют. Но что можно гарантировать на 100%, так это то, что если человек сталкивается с чем-то, что ему не до конца понятно, то он будет стараться от этого отдалиться. К примеру, с каким продавцом вам комфортнее общаться: с тем, который рассказывает о своем продукте на понятном вам языке, или с тем, кто применяет терминологию, которую вы не знаете? Вы можете пронаблюдать сами, как многие продавцы, делая презентацию, допускают эту ошибку (используют специализированные термины) и как результат получают от клиента возражение: «мне нужно подумать». В каждом бизнесе есть достаточное количество терминологии. Но если продавец начинает «грузить» клиента этими терминами, то, скорее всего, клиент под «логичным» предложением не купит сейчас. Если же проводить презентацию на понятном языке, желание клиента заключить сделку возрастет, так как увеличится его понимание и он будет желать продолжать общение с продавцом. Соответственно, продавцу необходимо следить за тем, чтобы клиент понимал, о чем идет речь.

2. Наглядность.

Следующий важный момент в презентации — наглядность. Что это значит? Человеку нужно видеть то, что ему предлагают купить. В таком случае ему проще принять решение. Суть в следующем: чем больше наглядности, тем больше понимания, а чем больше понимания, тем эффективней презентация. Но как добавить наглядности для услуг? Необходимо показать клиенту, какие проблемы он сможет разрешить за счет того, что он приобретет данную услугу. Привести примеры, как это помогло другим клиентам, какую пользу они получили.

Есть эффективная схема, которая дает хорошую наглядность именно при презентации услуг. Это когда клиенту приводится в пример какое-нибудь преимущество услуги, а в дополнение сразу называется польза, которую он получит. Например, менеджер компании, которая занимается грузоперевозками, называет клиенту преимущество и сразу пользу, которую он получает: «наша компания осуществляет полный рабочий цикл перемещения груза, а это позволит вам избежать проблем на таможне, при хранении и сопровождении». Или продавец рекламных услуг: «у нас хорошо работа-

ет служба продвижения, а значит, информация о вашей компании попадет именно к вашей целевой аудитории». Или продавец юридических услуг: «для наших клиентов мы предоставляем дополнительные консультации, а значит, вы можете обращаться к нам с вопросами после того, как мы предоставили вам основную услугу». На самом деле для любой компании по такой схеме можно составить хорошую презентацию «преимущества компании/услуги — польза для клиента». Но первое, что необходимо для этого сделать, это сформулировать и записать все преимущества, хорошие качества компании и услуги. А после этого напротив каждого преимущества прописать, что это дает клиенту. К примеру, если мы берем такое преимущество, как «компания работает более 10 лет и пережила кризис», то теперь нужно ответить на вопрос: что это дает клиенту? И, как вариант, можно ответить: «Можете быть уверены, что мы предоставим вам качественную услугу, так как имеем большой опыт». И т. д.

3. Постепенность.

Когда у продавца есть хорошее знание того, что он продает, может возникнуть соблазн рассказать клиенту как можно больше информации. Однако такой подход может сорвать не одну продажу. Когда клиент перегружен информацией, происходит обратный эффект: клиент чувствует, что он запутался и вообще ему сей-

час не до этого. Продавец должен следить за тем, чтобы на протяжении всей презентации клиент хорошо себя чувствовал, воспринимал информацию и понимал ее. Задача продавца не просто «вылить» на клиента всю информацию о преимуществах и пользе, а постепенно, шаг за шагом, сформировать его мнение о той услуге, которую он продает.

Чтобы продавцу понять, как клиент воспринимает информацию, нужно задавать ему встречные вопросы: что он думает, что его интересует, на что он обратил внимание, что ему особенно понравилось или что не понравилось. По ответам клиента продавец сможет быстро сориентироваться и при необходимости сместить акценты в презентации.

Презентация услуг должна быть понятна, наглядна и последовательна. Нужно применять максимум наглядных материалов, таких как буклеты, листовки, благодарственные письма от ваших клиентов, схемы. Некоторые компании очень эффективно применяют в презентациях видеотзывы клиентов, а также эффективный способ добавить понимания клиенту — это нарисовать схему того, как происходит взаимодействие. Соблюдая три основных правила презентации, можно достичь наилучшего эффекта и заключить не одну сделку.

По материалам www.PRacticum-group.com

так и поведением располагать покупателя. Ведь, согласитесь, часто мы совершаем покупки только из-за приветливости продавца/консультанта.

3. Умение убеждать и из «нет» делать «да»! На самом деле это «бесценный клад». Найти человека с врожденным качеством убеждения — большой успех, но если у руководителя нет времени для поисков, то данные навыки можно развить в своих сотрудниках самостоятельно, путем различных доступных инструментов, которые научат продавцов находить компро-

мисс с клиентом или предлагать дополнительные услуги/продукцию (кстати, повторно продать уже совершившему покупку лицу тяжелее, чем продать новому клиенту).

Факторы, которые зависят от руководителя:

1. Создание здоровой рабочей атмосферы. Не стоит недооценивать этот факт на уже непосредственной цели каждой компании — продажи услуг/товаров, коллективный настрой может сделать «погоду» и на общих показателях. Ведь любая работа предвидит, что в ходе рабочего

процесса идет обмен практической информацией. И чаще всего этот обмен происходит на кухне за чашечкой кофе или в курилке. На самом деле такие «кухонные конференции» в неформальной обстановке имеют большое значение, и руководитель должен воспользоваться этой возможностью в полной мере. От коллективных совещаний такой же результат: обмен опытом между коллегами разных отделов благоприятствует этому, на подобных собраниях они обмениваются информацией, рассматривают интересные кейсы, советуются. Посещение тематических мероприятий (конгрессов, форумов и конференций) способствует развитию сотрудника, его образованности, здесь он учится общаться, к тому же это отличная возможность найти потенциального клиента.

2. Финансовый стимул! Не менее важным является также и мате-

СОБЛЮДАЯ ТРИ ОСНОВНЫХ ПРАВИЛА
ПРЕЗЕНТАЦИИ, МОЖНО ДОСТИЧЬ НАИЛУЧШЕГО
ЭФФЕКТА И ЗАКЛЮЧИТЬ НЕ ОДНУ СДЕЛКУ.

риальное стимулирование сотрудника. Надо четко поставить рамки и ни в коем случае не действовать шаблонно. Многие работодатели делают ошибки, завышая или же занижая реальную стоимость работника. Если брать конкретно отрасль продаж, то важно учитывать не только стандартные системы оплаты труда и соответствующие формы заработной платы, но и другие сопутствующие факторы... Например, профессию официанта не стоит оценивать исключительно по количеству отработанных часов или же заказов, ведь при расчете важно понимать, что есть факторы, которые не зависят от работника. Бонусы за продажу великолепно заряжают сотрудника на продажи, годовые премии показывают, насколько этот сотрудник ценен компании.

3. Мотивация к самосовершенствованию и карьерному росту!

«Плох тот солдат, который не мечтает стать генералом» — это выражение как нельзя лучше отражает суть целеустремленности сотрудника. Если он не хочет расти, развиваться, то и продавать он не будет. Здесь работодатель должен создать условия, в которых продавец увидит, что ему есть куда расти, а также над чем работать. В этом случае главной задачей руководства является поощрение продвижения новых идей и проектов от рядовых сотрудников. Поощрения могут быть разные в зависимости от целей и возможностей компании. Руководителю следует помнить, что отвергать новые идеи сотрудников нельзя, не рассмотрев их. Даже если идеи абсурдные, ни-

когда не критиковать их грубо, ибо «сарафанное радио» сделает свое дело, и вряд ли после того, как начальник отчитал сотрудника, кто-то обратится с новой идеей. Нужно помнить, что гениальность всегда граничит с безумством.



ЛАРИСА ФЕДОРОВА,

*соавтор интернет-проекта
«DiS – Территория достижений»,
бизнес-консультант*

Качественная услуга, поданная соответствующим образом, не только может быть продана по более высокой цене, осчастливив при этом клиента, но и надолго обеспечит вас постоянными заказчиками.

Итак, что способствует эффективным продажам услуг?

Ваша услуга должна быть на 100% готовой к применению. В идеале, если только с ее помощью вы сможете клиенту решить все его насущные проблемы в определенной области. Поверьте, есть немалая группа людей, которым проще заплатить и сразу использовать, чем сэкономить деньги и тратить массу своего драгоценного времени на то, чтобы разобраться, как это работает, заказывать дополнительные услуги, искать их провайдеров и пр. Время и собственный комфорт порой стоят гораздо дороже сэкономленных денег.

Покажите клиенту, что заказывать у вас выгодно. По возможности расширяйте свой ассортимент оказываемых услуг, в этом случае вы не только увеличите ценность услуги, но и усовершенствуете свою систему продаж. Ведь каждая услуга будет помогать продавать другие. Ваша задача — помочь клиенту максимально полно решить его главную проблему и, возможно, некоторые дополнительные, которые возникают наряду с этой главной.

У клиента должна быть возможность позвонить или получить консультацию по почте. Добавление этой опции практически не потребует от вас дополнительных затрат. Поверьте, лишь малая часть клиентов этим воспользуется. Но сам факт, что клиент будет знать, что при возникновении трудностей он сможет к вам обратиться за помощью, значительно увеличивает субъективную ценность вашей услуги в его глазах. На бессознательном уровне клиенту кажется, что услуга как бы растянута во времени, а значит, может стоить дороже. Кроме того, проблемы и вопросы, с которыми к вам будут обращаться клиенты, — отличный материал для вас, чтобы усовершенствовать свои услуги, сделать их более удобными и полностью отвечающими проблемам и чаяниям клиентов.

Предоставьте клиенту эксклюзивное право получить подписку на обновления бесплатно или со скидкой. Это подойдет, например, если вы выпускаете компьютерные программы, которые с течением времени устаревают. Предложите возможность получить обновления программ в течение определенного периода бесплатно. А если вы еще добавите и дедлайн, то это будет очень весомым аргументом купить именно у вас и прямо сейчас.

Информационный бюллетень (журнал, газета в бумажной форме или в онлайн формате) — это отличное средство коммуникации с клиентами, выполняющее ряд важных задач. Бюллетень должен хорошо сочетать в себе эксклюзивный, ценный, полезный и при этом развле-

**ВАША ЗАДАЧА – ПОМОЧЬ КЛИЕНТУ
МАКСИМАЛЬНО ПОЛНО РЕШИТЬ ЕГО ГЛАВНУЮ
ПРОБЛЕМУ И, ВОЗМОЖНО, НЕКОТОРЫЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ.**

кательный контент, а также ненавязчивую рекламу и специальные предложения. Получив этот бюллетень, клиенты оценят, что принадлежат к некоторому сообществу, что им доступно немного больше, чем людям с улицы.

По своей природе человеку приятно принадлежать к какому-то закрытому сообществу. Это позволяет нам думать о себе как о людях особенных. Нам становится доступно то, что недоступно всем другим, кто не входит в это сообщество. Равно как и получение специального бюллетеня для клиентов, членство в закрытой группе реализует нашу базовую потребность — потребность в принадлежности к определенной группе.

Создайте закрытый клуб и включите в него ваших клиентов. Но недостаточно просто создать клуб. В нем должна быть какая-то активность: встречи с интересными и уважаемыми людьми, заседания. Добавьте эксклюзивные предложения от ваших партнеров: только для членов клуба, например, закрытые выставки, распродажи и т. п.

Как вашей услугой воспользовались другие клиенты? Для демонстрации этих примеров, получите разрешение ваших клиентов. И на их примерах будет наглядно видно, какие еще дополнительные выгоды можно получить от вашей услуги. Этот способ также позволяет вам решать как минимум две задачи: вы не только показываете клиенту более широкий спектр приложения ваших услуг, но и используете так называемое социальное доказательство. Никому не хочется быть вашим первым клиентом, чтобы на нем вы тренировались и оттачивали качество своих услуг. Наличие у вас других клиентов автоматически повышает ценность вашей услуги.

Перед тем как предлагать услугу, разберите детально, из чего она состоит, и составьте список. Чем более длинным окажется список, тем более высокую цену можно ставить. Клиент теперь четко видит, за что он платит. Скорее всего, он даже и не предполагал, что некоторые пункты

РАССКАЗЫВАЙТЕ ИСТОРИИ О ТОМ, КАК ВАША УСЛУГА ПОМОГЛА ДРУГИМ ВАШИМ КЛИЕНТАМ, НАПРИМЕР, СЭКОНОМИТЬ ВРЕМЯ ИЛИ ДЕНЬГИ.

входят в эту услугу. Вы повышаете свой статус эксперта, так как разбираетесь в таких деталях.

Если развивать возможности этого способа далее, то можно сделать следующее:

- Все то полное описание, которое вы подготовили, станет вашей стандартной версией, уберите из списка несколько пунктов и сделайте экономичную версию.
- Добавьте к стандартной версии дополнительные бонусы, посмотрите список способов выше в этой статье — и VIP-версия вашей услуги готова.
- Предлагайте три версии вашей услуги, и перед клиентом перестанет вставать вопрос: «Заказывать услугу или нет?» Вопрос перейдет в плоскость, какую версию из них заказывать.

Благодаря этому вы можете как бы «передвигать» ваши услуги по ценовой линейке. Предположим, вы создали 3 пакета услуг: эконом за 2000 рублей, средний за 10 000 рублей и дорогой за 50 000 рублей (цифры условные). В такой ситуации чаще всего у вас будут покупать средний пакет, но часть клиентов, не желая соглашаться на стандартное и среднее, будут выбирать дорогой вариант. И в большинстве случаев даже не потому, что он им больше подходит функционально, а лишь потому, что им хочется осознавать, что они состоят в группе VIP-клиентов.

Конкурировать по цене — тупиковый путь, всегда найдется кто-то, кто сможет предложить цену ниже, чего бы ему это ни стоило. Кроме того, если ваша цена слишком высока, у вас всегда будет возможность предложить скидку. Однако вы лишаете

себя такой возможности, если стараетесь держать самые низкие цены.

Рассказывайте истории о том, как ваша услуга помогла другим вашим клиентам, например, сэкономить время или деньги. К социальным доказательствам относятся отзывы ваших клиентов в бумажном виде — на фирменных бланках с печатями и подписями, в видео- и аудиоформате, награды профессиональных сообществ, рейтинги, ваши статьи в авторитетных СМИ, передачи на ТВ с вашим участием, фото и видео с известными личностями и т. п.

Поляризируйте рынок, заявляйте громко о своей позиции, говорите о том, кто не является вашими клиентами. Как это ни парадоксально, но часть людей, которые не хотят быть теми, о ком вы говорите, будут сильнее к вам притягиваться. Отпугивание нежелательных клиентов работает намного лучше, чем робкое привлечение целевой аудитории, и усиливает у клиентов чувство сопричастности к «элите».

Если вам удастся апеллировать к конечной эмоциональной выгоде, к тому, ради чего данная услуга в конечном счете приобретается, а потом еще логически обосновать покупку, то клиент будет готов выложить гораздо более внушительную сумму, ведь вы нашли его «горячую кнопку». Помните, важно быть постоянно на связи со своими клиентами. Каждый месяц, когда ваши клиенты от вас ничего не слышат, это снижает вам доходы на 10%. Почему так происходит? Они постепенно забывают о вас, о том, что вы предлагаете. А, как я уже говорила, именно повторные продажи способны принести вам основную прибыль.

ОСОБЕННОСТИ ПРОДАЖ УСЛУГ

Ваша главная задача — донести до клиента значимость услуги именно за ту цену, которую вы устанавливаете. Отключайте желание угодить, не демпингуйте рынок, иначе будете работать в убыток. Выбирайте клиента, который готов вам заплатить, соответствуйте тому, что вы продаете.

Пока человек не поймет, что услуга уникальна и необходима лично ему, он не купит ее ни за какую цену. Мой личный опыт показывает, что отдел продаж есть в каждой компании, но о необходимости его реорганизации задумывается далеко не каждый руководитель. Пока мы не проводим аудит того, что есть, и не показываем перспективы, которые в том числе в денежном эквиваленте получит бизнесмен, ни о каких изменениях не может быть речи.

Я предлагаю вам удобную формулу продажи услуг дорого. Важно понимать, что дорого — значит качественно и честно. Это касается тех, кто уверен в себе и своем продукте, видит его ценность и не готов терпеть убытки только лишь потому, что вокруг много конкурентов или, наоборот, ни одного. Все решает не внешняя среда, а ваше внутреннее отношение к тому, что вы делаете.

Знание своего продукта досконально и поручительство за результат на каждом этапе говорит о вашей высокой экспертизе. Например, вы предлагаете создать новый отдел продаж в компании.

Этому предшествуют следующие шаги:

- аудит текущего состояния;
- анализ звонков;
- корректировка;
- разработка инструкций и бизнес-процессов;
- их внедрение;
- подбор персонала;
- запуск нового подразделения;
- достижение необходимых показателей.

Не бойтесь проговаривать эти этапы с клиентом на встрече. Он мыслит конечным результатом — формированием отдела продаж, но не конкретными шагами. Каждый пункт — это огромная работа, которая входит комплексно в услугу. За счет этого ценность самой услуги растет. И вам, и клиенту будет понятно, как осуществляется формирование нового отдела продаж и почему у этой услуги именно такая стоимость. Зачастую вопрос о цене после детального разбора проекта не встает: грамотный бизнесмен и без того понимает, за что он заплатит.

Часто люди не продают дорого, потому что им некомфортно называть цену. Они отталкиваются от стоимости рынка.

Возьмем в качестве примера финансовое консультирование. Вы проанализировали рынок и увидели, что все оказывают подобные услуги в городе за 5000 рублей

и решили придерживаться такой же стоимости. Но внутренне вам некомфортно называть эту сумму. Извечный вопрос: «Что делать? Как поверить, что оказанные вами услуги действительно стоят данную сумму?»

В этом случае я предлагаю вам детально расписать вашу услугу и выгоды, которые получит ваш клиент. Как только вы детально опишите все выгоды услуги, которую планируете продавать, то вопрос стоимости отпадет сам собой. Как только вы начинаете самоотверженно верить в свой продукт, то вопрос цены отпадает сам собой.

Простой, но эффективный алгоритм, чтобы выписать все выгоды от вашей услуги. Всего 4 вопроса. Забегу вперед — ответы на эти вопросы вы потом сможете использовать в любых рекламных материалах.

Прямо сейчас ответьте на 4 вопроса:

- Какие выгоды получит клиент от того, что он воспользуется вашей услугой?
- Каких негативных последствий клиент сможет избежать, воспользовавшись вашей услугой?
- Что случится, если клиент не купит услугу (негативные последствия)?
- Чего клиент недополучит, если не купит нашу услугу (упущенные выгоды)?

Обязательно сделайте это упражнение. Выпишите минимум 10 ответов на каждый вопрос.

После этого упражнения многие бизнесмены осознают, как дешево продают то, во что вложено немало сил и денег. Опять же с веры в себя начинается новая страница продаж.

Лет пять назад я ставил клиента выше себя, а сейчас сам выбираю тех, с кем планирую сотрудничать. Я обладаю уникальными знаниями, которые помогут клиенту и принесут ему результат (в моем случае — деньги). Если он не готов их воспринимать, то зачем нам тратить время друг друга?

Если партнер готов только платить, но не вкладываться лично, то возникает тот же вопрос. Результат моей работы — четко выстроенная стратегия развития отдела продаж в компании, и без участия руководителя качественное ее формирование невозможно.

Когда ты знаешь высокую ценность своей услуги, уверен в своем продукте, то становишься увереннее и легче озвучиваешь высокую цену.

Важно до момента презентации или личной встречи определить стоимость услуги, скидки и бонусы, которые вы готовы предоставлять.

Есть два ключевых вопроса, на которые вы должны знать ответ:

1. Почему человек должен совершить покупку?
2. Почему он должен совершить покупку прямо сейчас?

Ответ на первый вопрос — это ценность самой услуги. А ответ на второй — это то, что мотивирует клиента на покупку сейчас. Это может быть скидка,

бонус или простой легкий шаг, в случае если у клиента еще остаются сомнения.

Вы продаете дорогие услуги, и ваше время стоит дорого. Необходимо подобрать правильного клиента. Лучшие сначала общаться по телефону, выяснить, зачем нужна встреча и попытаться сделать легкую продажу. Например, платная консультация. При продаже дорогих услуг это важно, так как люди часто соглашаются на встречи по премиальным услугам из интереса и тщеславия. В момент отсева вы поймете, сможете ли помочь клиенту и будет ли он готов платить высокую цену за то, что вы предлагаете.

Дорогие услуги не продаются в лоб, через сайты или социальные сети. Сейчас на рынке в 90% случаев используются встречи и личное общение, чтобы донести ценность продукта и показать человеку свою экспертность. Но есть более простой и выгодный способ.

Инструмент публичных выступлений является, пожалуй, самым эффективным в продаже премиальных услуг:

- вы одновременно получаете доступ к большой аудитории, не тратя при этом времени на личную встречу с каждым.
- вам не требуется доказывать свою экспертность, так как вы уже заявлены как экспертный спикер и люди идут на вас.

- Нет ничего проще для сбора целевой аудитории, чем обучающие семинары по вашей теме — в России люди любят учиться и узнавать новое.

- Через знания и опыт вы легко донесете до человека мысль, что лучше доверить это дело профессионалам, то есть вам.

На презентациях можно играть на уникальности, разогревать ажиотаж, направлять внимание на нужные вам пункты. За раз вы можете донести ценность ваших услуг одновременно 30–50 потенциальным клиентам. Не продать в этой ситуации очень сложно!

Одна из главных ошибок многих бизнесменов — после проведения услуги попрощаться с клиентом. Необходимо заранее продумать, что предложить клиенту в качестве следующего шага.

Работа с постоянными клиентами имеет два преимущества:

1. Вы уже доказали свой профессионализм (другими словами, клиент готов покупать у вас);
2. Вам не нужно погружаться в ситуацию вашего клиента и тратить время.

Поэтому у вас «в рукаве» обязательно должно быть несколько новых услуг, которые продлят ваши отношения с клиентом!

По материалам www.new-retail.ru



ОЛЬГА ДОБРОВОЛЬСКАЯ,

основатель и ведущий эксперт,
Sleep-expert

Сейчас потенциальному клиенту все важнее найти решение для себя, а не штампованный продукт. И поэтому мы должны изучать наших клиентов, знакомиться с ними, выяснять у них,

что ИМ нужно, и только после этого выбирать из нашего ассортимента продукт, который действительно решит проблемы клиента (а до этого — создавать именно такой продукт, а не то, что хочется нам). Опять же, время заработать, всучив через нажим или грамотные приемы НЛП, прошло.

Мы помогаем мамам наладить сон малышей. Это новая тема для Российского рынка, далеко не всем известно, что такая услуга есть в принципе. А вот форумов с вопросами о том, как сделать, чтобы ребенок спал дольше и засыпал спокойнее, — тьма. Чтобы понять мам, мы проработали сотни запросов реальных мам на форумах

и в поисковиках, создали для них ядро статей, которые без намека на продажи дают полезную информацию точно по запросу — это позволило получить хорошую группу лояльных созревающих клиентов. Именно им мы продвигаем свои продукты, на основании их моделей поведения, запросов в наших соцсетях, истории посещения сайта. Наши звонки после представления сразу обозначают проблему, которую мы хотим помочь решить: «Вы искали способы уложить малыша без укачивания — все ли получилось найти?» И даже когда клиент находится в стадии готовности к диалогу, мы не навязываем ему наш чудесный продукт. Мы спрашиваем, выясняем и уточняем, снова и снова сужая его запрос до актуальной для него проблемы.

Объясняя, направляя и комментируя, мы подводим клиента к тому, что он сам задает нам вопрос: «что мне сделать, чтобы начать с вами работать?». И здесь с нашей стороны нет уловок или хитрого плана, есть лишь искреннее желание помочь,

СЕЙЧАС ПОТЕНЦИАЛЬНОМУ КЛИЕНТУ
ВСЕ ВАЖНЕЕ НАЙТИ РЕШЕНИЕ ДЛЯ СЕБЯ,
А НЕ ШТАМПОВАННЫЙ ПРОДУКТ.

ПРОДАЖА – ЭТО ДИАЛОГ С КЛИЕНТОМ,
А НЕ МОНОЛОГ О ПРОДУКТЕ ИЛИ УСЛУГЕ.

и это, как никакие другие фокусы, помогает обрести нам лояльных клиентов, готовых не только покупать, но и нести доброе слово о нас в массы, а это уже бесплатная реклама.

Успешные продажи услуги сейчас начинаются задолго до контакта с конкретным клиентом. Они начинаются с изучения клиента и его запросов, с расшифровки этих запросов и создания для клиента реальной ценности еще до продажи.



РОМАН ГЛУБОКОВСКИХ,

*директор по развитию INDAGATE;
www.indagate.ru*

Лучший способ продавать услуги — это сделать видимость, что вы их не

продаете. Так может происходить, скажем, в бизнесе профессиональных услуг (медицина и красота, реклама, маркетинг, консалтинг, юридическая практика).

Потенциальный клиент находит ценную информацию на семинаре или читает вашу полезную статью. Некоторые темы, которые вы затрагиваете, напрямую касаются проблем, с которыми встречается потенциальный клиент. Потенциальные клиенты просят вас предоставить коммерческое предложение для решения проблем. Вместо этого вы предлагаете другой подход: присылаете им анкету, которую используете в работе с реальными клиентами на стадии диагностики, и просите ее заполнить.

На встрече вы просто начинаете консультировать клиента и помогаете прийти к решению проблемы, которую он затронул в заполненных анкетах. После определенного времени вы проводите исследование и даете практические рекомендации о том, как решить проблемы клиента. После этого он решает, что хочет

получить коммерческое предложение о том, как вы можете внедрить свои рекомендации для него.

Очень важно не терять клиентов, после того как вы приобрели их. Если по какой-то причине они перестают пользоваться вашими услугами, нужно поменять условия, дать скидку. Возможно, для некоторых клиентов ваши услуги окажутся неактуальными, в таком случае нужно попробовать сделать дополнительную продажу даже небольшой услуги и расширять далее спектр услуг, основываясь на кооперации.

Продажа — это диалог с клиентом, а не монолог о продукте или услуге. Если вы, как продавец, хотите выделиться из толпы — задавайте клиенту наводящие вопросы. Таким образом вы не только лучше узнаете потребности собеседника, но и будете управлять диалогом.

Одна из распространенных ошибок продавцов — петь хвалебные песни о своей компании, не задумываясь о том, что клиент на самом деле не поверит единому слову без весомых на то причин. Не говорите, что компания или ваш продукт лучшие на рынке, самые престижные и выгодные, позвольте клиенту самому решить, так это или нет. Для принятия решения предоставьте факты: «наши клиенты — банки из топ-10 (перечисляете имена), наши условия на 10% ниже, чем у самого дешевого поставщика. Вроде бы смысл тот же, но разница в подаче налицо.

ВХОДЯЩИЙ ТЕЛЕМАРКЕТИНГ: КОМУ ПОРУЧИТЬ?

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ АУТСОРСИНГА



*Елена Силутина,
руководитель направления «Аутсорсинг колл-центра»
Объединенной Аутсорсинговой Компании*

Решение во много зависит от целей, размеров и специфики бизнеса, маркетинговой активности и задач, которые ставятся перед операторами или людьми, ответственными за пассивный телемаркетинг. К привлечению аутсорсеров компания в большинстве случаев переходит на этапах роста или зрелости, следуя необходимости оптимизации затрат, повышения качества услуг и лояльности клиентов, интеграции подразделений.

Исходя из нашей практики, на 100% при обработке входящих вызовов стороннему оператору могут быть переданы только функции фиксации, маршрутизации и общего информирования. Вопросы, требующие персональной или углубленной коммуникации, полностью делегировать стороннему провайдеру не получится, но зачастую этого и не нужно. Несмотря на некоторую просадку за последние 2 года (5–7%) и рокировку операторов услуги внешних контакт-центров в России достаточно востребованы. Конкуренция на рынке продолжает оставаться высокой.

Главные преимущества для бизнеса при переключении на внешнего подрядчика: снижение числа потерянных вызовов, соответственно – увеличение числа заказов, клиентов, охвата, полученных данных.

Ресурсы и инфраструктура крупных провайдеров позволяют обрабатывать до нескольких сотен тысяч входящих обращений в день; круглосуточно без выходных; если нужно в разноязычном формате.

Процент обработки приближается выше 99. Например, при больших объемах заказов и малой маржинальности даже 1–2% потеря – ощутимый удар по экономике предприятия. Экономия на постоянных и переменных расходах.

Затраты на аренду рабочих мест, покупку оборудования, содержание, обучение и администрирование штатных операторов и все связанные с ними заботы ложатся на внешнего подрядчика. Вы же «вкладываетесь» в профильные приоритеты и развитие, не отвлекаясь на фоновые задачи.

Мобильность и возможность быстро подстраиваться под ситуацию. По договору с внешним колл-центром можно самим регулировать

УСПЕШНЫЕ ПРОДАВЦЫ ВЕРЯТ В ТО, ЧТО ПРОДАЮТ,
ОНИ СЧИТАЮТ, ЧТО У НИХ ЛУЧШИЙ ТОВАР
ИЛИ УСЛУГА И ЧТО ОНИ БУДУТ ОЧЕНЬ
ПОЛЕЗНЫ КЛИЕНТУ.

ПРАВИЛА ТЕЛЕМАРКЕТИНГА

ПРАВИЛО № 1

Тщательно подготовьтесь к телефонному разговору:

- планируйте свои телефонные разговоры и ставьте перед собой четкие задачи: вам необходимо знать, чего вы хотите добиться, — это должно стать движущей силой вашего общения;
- подготовьте сценарий вашего разговора. Сценарий делается для того, чтобы помочь вам заранее продумать структуру звонка, а также чтобы слушать для напоминания или подсказки во время разговора.

В нем четко должно быть сформулированы:

- приветствие;
- цель звонка;
- подготовленные вопросы (список) для установления контакта (первые, раскрывающие клиента вопросы) и вопросы по выявлению потребностей;
- предложение со списком характеристик и преимуществ вашего товара или услуги, который при разговоре всегда должен быть под рукой.

Получите заранее информацию о клиенте для быстрого установления контакта и нахождения общей реальности. Здесь вам помогут:

- сайт компании клиента. Вы увидите, на чем специализируется компания, сколько существует на рынке, потенциал и т. д.;
- справочники. Это могут быть всевозможные справочные издания, тематические каталоги, которые вы можете приобрести на специализированных выставках, рекламные издания, где дается информация о компании, ее специфике и т. д.;
- подготовьте рабочие списки потенциальных клиентов, которых вы будете прозванивать;
- список потенциальных клиентов составляется на листах бумаги А4 по меньшей мере из 40–50 организаций (лучше 150–200). В нем должно быть указано название компании, номер телефона, факса, e-mail.

Составляйте отраслевые списки по справочникам, специализированным журналам, газетам, каталогам выставок и т. д.

Помните: чем качественней составлен ваш список, тем выше будет результат прозвона.

ПРАВИЛО № 2

Следите за интонацией своего голоса:

- вашим голосом вы не только влияете на восприятие клиента, но зачастую и создаете его настроение. С первых секунд по звучанию вашего голоса клиент судит о вашем профессионализме и выбирает стиль общения с вами;

- интонация передает состояние человека;
- неуверенный продавец говорит неуверенно, спокойный и уверенный — спокойно, жизнерадостный — позитивно и уверенно;
- ваш голос передает клиенту информацию о том, что вы собой представляете;
- энтузиазм заразителен: придайте энергии своему голосу!

Рекомендации:

Проанализируйте свой голос:

- тренируйтесь по конспекту;
- записывайте свой голос на автоответчик и послушайте, как он звучит. Что вам требуется: понизить или повысить тон голоса, говорить более отчетливо или просто замедлить темп речи?
- звучание вашего голоса определяется позой, выражением лица, деловым стилем в одежде:
 - настройтесь на разговор;
 - сидите прямо, не разваливайтесь на стуле. Когда человек полусидит или лежит, меняется тембр его голоса, что создает впечатление незаинтересованности и безразличия;
- и последний и главный совет: улыбайтесь! Улыбка и позитивное отношение слышится в интонации. Клиенты не желают разговаривать с очень «серьезными», загруженными продавцами! Ваша доброжелательная улыбка создает такую же у вашего собеседника во время и после разговора с вами!
- ваш голос — это ваша визитная карточка!

ПРАВИЛО № 3

Будьте уверены в себе и гордитесь тем, что вы предлагаете или продаете.

Успешные продавцы верят в то, что продают, они считают, что у них лучший товар или услуга и что они будут очень полезны клиенту или его компании. Вы должны гордиться своей компанией и ее товарами. Это создает вашу уверенность в себе, что сразу же чувствуется клиентами.

По опросам клиентов (источник: New York Sales Club):

- Лучшие продавцы продают — уверенность!
- Главный фактор для покупки — это доверие!
- Потенциальный покупатель отдаст вам свои деньги, только если почувствует доверие к вам!
- Ваша способность создавать уверенность — важнейший инструмент для достижения успеха!
- Ваша уверенность и доверие покупателя создается вашим осознанием положительных качеств: ваших как продавца и просто как человека вашей компании.
- Продаваемого вами товара/услуги, а также пониманием и донесением до клиента той ценности, пользы, которую вы ему предоставляете.

- вы должны показать ему, как это поможет ему решить его потребности или проблемы!
- Фокусируйтесь на самом клиенте, а не на своем товаре/услуге. Не пытайтесь «продать» клиенту, постарайтесь «помочь» ему. Ваш товар/услуга не обязательно должен быть лучше, чем у конкурентов: — все, что они должны делать, — это помочь клиенту. Делайте так, чтобы потенциальный клиент действительно оценил, насколько ваш продукт/услуга может быть ценным для него.

ПРАВИЛО № 4

Находите достаточно большое количество потенциальных клиентов, с которыми вы можете вступить в контакт, чтобы для вас не было болезненным услышать «нет». Отказы по телефону происходят чаще, чем при личных встречах.

Первым этапом в технике продаж является поиск потенциальных клиентов, что также определяется так называемой предпродажной подготовкой. В телемаркетинге этот шаг называют «холодными» звонками.

По материалам www.veta-statia.blogspot.ru

объем оказываемых услуг по обработке обращений, исходя из пиков активности. Это эффективно и вполне прагматично с бюджетной точки зрения при тестировании продуктов, запуске маркетинговых акций, резком изменении рыночной ситуации. Такая гибкость особенно нужна в случае возникновения внештатных ситуаций. Возможность детального контроля и прозрачность.

Платформы колл-центров позволяют мониторить в формате 360 весь процесс обработки вызова, выстраивать аналитику по каждому обращению и оператору, интегрировать данные с корпоративными CRM-системами. Здесь просто безграничное поле для творчества в части коммуникаций с клиентами и совершенствования маркетинговых инструментов. Кроме того, вы четко понимаете, насколько качественно оказывается услуга.

Имиджевые выгоды и дополнительные сервисы. Крупные и опытные провайдеры предлагают «в аренду» целый комплекс инструментов с использованием различных каналов связи (SMS, e-mail, мессенджеры, соцсети). Технологичность, быстрота и комфорт, с которыми осуществляется коммуникация, сегодня во многом и определяют выбор клиента.

В чем недостатки использования сторонних провайдеров для обработки входящих обращений? Несмотря на то что большинство операторов позиционируют себя как эксперты с опытом телемаркетинга в самых различных отраслях и действительно уделяют огромное внимание обучению персонала, универсалом быть невозможно. И заказчики это прекрасно понимают. Некомпетентный ответ на вопрос — удар по лояльности,

еще более сокрушительный, чем медленная реакция.

С помощью презентаций и скриптов можно донести и запомнить только общие вещи. Если речь о тонкостях и сервисах, никто не «продает» их лучше владельца/изготовителя, сотрудника, напрямую заинтересованного в успехе бизнеса. Также нужно понимать, среди сотрудников колл-центров один из самых высоких показателей текучести кадров. Не менее 90% кандидатов на вакансии операторов рассматривают свою работу как временную. Колл-центр просто не в состоянии вырастить и содержать. Конечно, очень многое здесь зависит от менеджмента. Безусловно, есть специализированные колл-центры, но стоимость обслуживания у них может быть на порядок выше, чем у универсалов.

КАК НЕ ДОПУСТИТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ У ПРОДАВЦОВ?



Рашит Каримов,

ведущий бизнес-тренер компании «Время не ждет», г. Санкт-Петербург

По опыту можно сказать, что продавцы начинают выгорать в случае, когда перестают заниматься любимым делом. Возможно, вначале продавец и любил то, чем занимается, а возможно, и нет.

Но, как бы то ни было, чтобы не испытывать профессионального выгорания, ему крайне необходимо любить и ценить следующее:

1. Свой продукт, то, что он продает. Товар или товары, услугу или услуги, недвижимость (именно ту, которую он продает) и т. д.
2. Свою компанию. И непосредственно тот офис, магазин, где он работает, и саму компанию, если в понятие «компания» входит нечто большее, чем просто ваш офис или магазин.
3. Свою профессию продавца. Именно профессию, как род занятий, деятельность, с ее навыками, особенностями и преимуществами.
4. Клиента. Его надо понимать и любить, знать, какой он на самом деле и почему он такой, иначе продавец всегда будет с ним воевать, а это приносит мало денег и в то же время «съедает много нервов».
5. Себя как личность, как человека. Каждый продавец — это личность с присущими только

одному ему качествами, характеристиками и способностями, ценность которых видна в первую очередь в помощи другим людям. Именно это должно быть предметом внимания, находить в себе эти качества, приобретать их, сохранять и умножать. Тогда и с деньгами, и с эмоциональным настроем не будет проблем, особенно если продавец умеет продавать.

Не секрет, что продавец не сможет быть действительно успешным, пытаясь обманывать, «впаривать», «втюхивать». Он также не сможет быть успешным и богатым, позволяя другим обесценивать себя и то, что он делает, пытаясь лихорадочно защищаться от нападков других людей. Каким образом продавцу предотвратить эмоциональное выгорание и поддерживать в себе любовь к перечисленным моментам? Рассмотрим это более подробно.

Существует целый перечень действий, которые позволяют продавцу сохранять собственную любовь к продукту:

- Знать историю создания вашего продукта и постоянно поддерживать и увеличивать эти знания.
- Знать, как изготавливается ваш продукт или как предоставляется ваша услуга, включая тонкости изготовления или методики предоставления, которые могут быть не видны с первого взгляда.
- Знать пользовательские характеристики продукта, «качества в действии», что дает ваш продукт покупателям, какую пользу он им приносит, почему выгодно покупать у вас. Как качество продукта проявляется при его использовании, и как долго эти качества будут служить людям.
- Знать отличия вашего продукта от других подобных. Почему именно ваш продукт и почему именно у вас.
- Знать «мелочи» о продукте и быть способным рассказывать о них увлеченно и эмоционально, вызывая у клиентов интерес и вовлекая их в обсуждение этих мелочей.

- Поддерживать в своей голове идею превосходства результатов, полученных при использовании продукта или услуг, перед затратами на его приобретение. На этом важно держать внимание всех сотрудников с помощью фактов использования, отзывов клиентов, различных историй.
- Знать мнения клиентов о товаре или услуге. Собирать отзывы клиентов, отбирать конкретные истории получения результатов от использования продукта.
- Иметь способность подсчитывать выгоду клиента в денежном эквиваленте, все время тренировать эту способность и поддерживать ее в «боевой готовности».

Эти пункты крайне важны в случае, когда продавцы обращают внимание на негатив, рассказывают руководителю, что товар не продается, потому что «высокие цены, у покупателей нет денег и т. д.». В этом случае руководитель может задать несколько вопросов в отношении вышеизложенных пунктов, чтобы понять, в чем настоящая причина недостаточных продаж. Он может попросить продавца продемонстрировать все эти пункты в действии. Если у продавца вышеизложенные пункты введены в действие, то он будет продавать легко и свободно. За нашу практику не было ни одной ситуации, когда продавец совершал эти действия и не продавал. И наоборот, те, кто не продает или продает мало, не внедрили или не поддерживают эти действия, что и ведет к постепенному их выгоранию.

Ниже рассмотрим действия, регулярное обращение внимания на которые позволяет сохранять и поддерживать у продавца любовь к компании:

- Знать историю развития компании, хотя бы коротко. Обращать внимание на значимые вещи, которые клиент тоже может оценить.
- Иметь основную информацию о высшем руководстве компа-

нии. Знать их основные достижения.

- Знать основные достижения своих товарищей, тех, с кем работает, ценности сотрудников отдела. Это важно, так как частью боевого духа является уверенность в товарищах по команде.
- Знать ценности и традиции компании, гордиться этим, быть способным продемонстрировать и продать это клиенту. Пусть этих ценностей будет немного, но их стоит иметь и знать.
- Знать позицию компании на рынке. Какое место среди всех компаний подобного рода она занимает, для каких клиентов работает, кто является ее клиентами, в какой категории товаров или услуг ваша компания находится, и важно знать ее отличительные особенности именно в этой категории.
- Знать и иметь способность показывать отличия своей компании от конкурентов.

Теперь, что касается любви к профессии. Если продавец хочет, чтобы его уважали, то важно, чтобы и у него самого было уважение к другим продавцам. И он не должен делать по отношению к ним того, чего бы не хотел для себя. Это достаточно важный, хотя и не всегда замечаемый пункт. Ведь речь идет о любви к профессии «продавец».

Представьте себе, что вы любите профессию «летчик» или «артист». Как вы будете относиться к другим представителям этой профессии? Будете вы ими пренебрегать или относиться к ним без понимания или симпатии, даже если они работают в другой авиакомпании? Обычно нет. Конечно, есть разные летчики, как и разные артисты, но мы ведем здесь речь об уважении к профессии, о некоем профессиональном понимании и ощущении «единства духа», если это имеет для вас смысл.

Каждый раз, относясь с уважением к любому продавцу – поддерживая его, а не просто игнорируя

или отказывая в общении, даже если он навязчив или делает другие ошибки, – поддержите его взглядом, жестом, улыбкой, добрыми словами, даже если не покупаете. Ни один интернет-магазин или мега-, гипермаркет этого никогда не заменит. Общение живых людей с живыми людьми, а не с масками или «деревом за кассой» – это суть удовольствия в жизни. Не лишайте себя этого удовольствия. И тогда и выгоранию не будет места.

Касаемо любви к клиенту, необходимо всегда помнить, что клиенты – это, прежде всего, люди. И люди сейчас под влиянием различных факторов в обществе находятся в очень разных состояниях. Они очень неплохие люди, но иногда им нелегко и не все получается в жизни. Поэтому общаться они могут с продавцами по-разному, иногда странно. И лучше продавцу эти странности понимать, иначе ему будет весьма трудно работать и со временем он опять-таки начнет выгорать. Вот некоторые из странностей, для того чтобы их понимать и любить (как клиентов):

- Клиент не знает, чего он хочет.
- Клиент обеспокоен своей неуверенностью в выборе.
- Клиент боится, что его не поймут.
- Голова клиента забита информацией, и он «не понимает с первого раза», что ему говорят.
- Клиент хочет сэкономить под влиянием общества (ТВ, рекламы).
- Клиент «боится» продавца.
- Клиент очень часто имеет ложные данные о качествах и приоритетах вашего или подобного товара или услуги.
- Клиент не видит качества из-за того, что смотрит только на «сейчас», а качество часто видно только при использовании.
- Клиент не доверяет из-за своего прошлого опыта общения с (другим) продавцом.

Перечисленное есть не у каждого клиента. Но встречается достаточно часто, чтобы иметь это в виду. И вот что самое главное – с этим не

СТАДИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ

Многие авторы, занимающиеся проблемой изучения и профилактики данного феномена, обычно выделяют три основные стадии синдрома «профессионального выгорания».

1. **Первая стадия** — на уровне выполнения функций, произвольного поведения: забывание каких-то моментов (например, внесена ли нужная запись в документацию, задан ли планируемый вопрос, какой получен ответ), сбои в выполнении каких-либо двигательных действий и т. д. Обычно на эти первоначальные симптомы мало кто обращает внимание, называя это в шутку «девичьей памятью» или «склерозом». В зависимости от характера деятельности, величины нагрузок и личностных особенностей специалиста первая стадия может протекать в течение трех — пяти лет.
2. На **второй стадии** наблюдается снижение интереса к работе, потребности в общении (в том числе и дома, с друзьями): «не хочется видеть» тех, с кем специалист общается по роду деятельности (коллеги, клиентов, начальство), «в четверг ощущение, что уже пятница», «неделя длится нескончаемо», нарастание апатии к концу недели, появление устойчивых соматических симптомов (нет сил, энергии, особенно к концу недели, головные боли по вечерам; «мертвый сон, без сновидений», увеличение числа простудных заболеваний); повышенная раздражительность. Продолжительность протекания данной стадии — в среднем от пяти до пятнадцати лет.
3. **Третья стадия** — собственно личностное выгорание. Характерна полная потеря интереса к работе и жизни вообще, эмоциональное безразличие, оцепенение, ощущение постоянного отсутствия сил. Человек стремится к уединению. На этой стадии ему гораздо приятнее общаться с животными и природой, чем с людьми. Стадия может длиться от десяти до двадцати лет.

ФАЗЫ СИНДРОМА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ

1. **Фаза «напряжения»**. Нервное напряжение (тревожность) служит предвестником и запускающим механизмом в формировании эмоционального выгорания.
 - **Симптом «переживания психотравмирующих обстоятельств»**. Проявляется усиливающимся осознанием психотравмирующих факторов профессиональной деятельности, которые трудно или вовсе не устранимы. Раздражение ими постепенно растет. Неразрешимость ситуации приводит к развитию прочих явлений выгорания.

- **Симптом «неудовлетворенности собой»**. В результате неудач или неспособности повлиять на психотравмирующие обстоятельства человек обычно испытывает недовольство собой, избранной профессией, занимаемой должностью, конкретными обязанностями. Действует механизм эмоционального переноса — энергетика направляется не только и не столько вовне, сколько на себя. На начальных этапах выгорания они нагнетают напряжение, а на последующих провоцируют психологическую защиту.
 - **Симптом «загнанности в клетку»**. Когда психотравмирующие обстоятельства очень давят и устранить их невозможно, к нам часто приходит чувство безысходности. Мы пытаемся что-то изменить, еще и еще раз обдумываем неудовлетворительные аспекты своей работы. Сосредоточение психической энергии достигает внушительных объемов. Если она не находит выхода, то человек переживает ощущение «загнанности в клетку». Это состояние интеллектуально-эмоционального затора, тупика.
2. **Фаза «истощения»**. Характеризуется выраженным падением общего энергетического тонуса и ослаблением нервной системы. Эмоциональная защита в форме выгорания становится неотъемлемым атрибутом личности.
 - **Симптом «эмоционального дефицита»**. К профессору приходит ощущение, что эмоционально он уже не может помочь субъектам своей деятельности. Не в состоянии войти в их положение, соучаствовать и сопереживать, отзываться на ситуации, которые должны трогать, побуждать усиливать интеллектуальную, волевою и нравственную отдачу. Резкость, грубость, раздражительность, обиды, капризы дополняют симптом «эмоционального дефицита».
 - **Симптом «эмоциональной отстраненности»**. Человек полностью исключает эмоции из сферы профессиональной деятельности. Его почти ничто не волнует, почти ничто не вызывает эмоционального отклика — ни позитивные обстоятельства, ни негативные. Он постепенно научается работать как робот, как бездушный автомат. В других сферах он живет полнокровными эмоциями. Реагирование без чувств и эмоций — наиболее яркий симптом выгорания.
 - **Симптом «психосоматических и психовегетативных нарушений»**. Проявляется на уровне физического и психического самочувствия. Многие из того, что касается профессиональной деятельности, провоцирует отклонения

в соматических или психических состояниях человека. Порой даже мысль о них или контакт с ними вызывает плохое настроение, дурные ассоциации, бессонницу, чувство страха, неприятные ощущения в области сердца, сосудистые реакции, обострения хронических заболеваний. Это свидетельствует о том, что эмоциональная защита (выгорание) уже не справляется с нагрузками, и энергия эмоций перераспределяется между другими подсистемами.

ПРОФИЛАКТИКА И ИЗЛЕЧЕНИЕ

Синдром выгорания можно своевременно предупредить и весьма эффективно лечить.

Первый шаг к преодолению выгорания — разобраться с собой: не только понять свои цели и представить образ будущего, а ответить себе на вопрос: в чем смысл того, что вы сейчас делаете, зачем вы это делаете?

Самый распространенный способ справиться с ситуацией — попробовать подняться над ней, изменить свой угол зрения, посмотреть на свое положение и работу с более глобальной точки зрения.

Другой способ — уход в смежную область, когда прежние знания, умения, навыки находят новое применение. Человек делает так называемую горизонтальную карьеру.

Третий способ — не оставляя исполнения обязанностей, сделать их инструментом для достижения более глобальных целей.

Четвертый способ заключается в том, что человек, оставаясь в той же ситуации, начинает делать акценты не на том, что он уже хорошо знает, умеет, освоил, а на том, что является для него проблемой. Так обретается новый смысл в старой профессии, а ее превращение в инструмент саморазвития становится профилактикой выгорания.

Хотя универсального рецепта исцеления от профессионального выгорания не существует, эта проблема решаема, если ею целенаправленно заниматься. Каждому человеку время от времени необходимо остановиться, оглянуться вокруг, побыть наедине с самим собой, подумать, откуда и куда он идет, с какой скоростью и с какими попутчиками, а главное — зачем, с какой целью.

По материалам www.hrmaximum.ru

надо бороться, хотя очень хочется иногда. Необходимо предоставлять ему право выбора — купить или не купить. Но в то же время понимать все эти трудности и настойчиво показывать все ценности и преимущества своего продукта. Ведь, по сути, продавец и нужен клиенту для того, чтобы оказывать услугу по облегчению выбора. Без него — никуда. Никакая машина или робот не заменит искреннего общения, заботы и профессионализма, которых мы так ждем от продавца.

И, пункт Любовь к себе как к личности. Как в себе это поддерживать и сохранять, чтобы, в свою очередь, предотвратить профессиональное выгорание:

- Поддерживать в себе состояние богатого человека, всячески избавляясь от самообесценки («я никому не нужен», «продукт ни то, ни се...») не только на рабочем месте, но и в жизни. Отмечать каждый день, в чем я был хорош, с чем справился и в чем победил. Минусы есть кому отмечать, об этом не стоит беспокоиться. Необходимо окружать себя людьми, которые будут

видеть и давать подтверждение «плюсам», пусть даже небольшим и незаметным.

- В жизни проявлять те же качества, которые проявляете на работе. Если на работе вам приходится «надевать маску» и вести себя так, как в обычной жизни вы себя не ведете, то это будет негативно сказываться на вашем комфорте и желании продолжать заниматься той деятельностью, которой вы занимаетесь. За деньги я один, а не за деньги я другой, — вот главный признак «умственной нищеты» и основная причина выгорания!
- Не продавать другим то, что не хотели бы, чтобы вам это продали. Это золотой закон любой философии. Давать другим то, что не хотел бы брать сам, — самый быстрый и самый верный способ разрушить себя как личность и «закоптить душу». Не отмоетесь потом!
- Меньше, а лучше совсем не смотреть и не слушать плохих новостей. Они в большинстве своем выдуманы для привлечения внимания и создания идеи

«опасного окружения» для поддержания готовности «спасаться» или «атаковать», а не любить. А это лишает денег и личности. Когда вы улыбаетесь, вы больше личность, чем когда боитесь или злитесь.

Основным критерием вашей оценки самого себя должен являться тот объем пользы, который вы приносите другим людям. Ведь в действительности ценность продавца постоянно повышается, и именно сейчас его помощь очень нужна людям. Именно в условиях настоящего времени эта значимость будет расти и расти. Постепенно наступают времена хороших услуг и хорошего качества, которые сменяют эпоху «низких цен» и «все товары одинаковые — зачем платить больше».

Поэтому держите свое внимание и на самих этих пяти пунктах, и на тех действиях, которые позволяют сохранять вашу любовь и ценность по отношению к этим пунктам. Все это позволит вам поддерживать себя в оптимальной форме, гордиться тем, чем вы занимаетесь, и, соответственно, исключить возможность профессионального выгорания.

ПРОФИЛАКТИКА И ПОМОЩЬ ПРИ СИНДРОМЕ ВЫГОРАНИЯ ПРОДАВЦОВ

Разработка профилактических мероприятий должна учитывать особенности профессиональной деятельности и специфических для нее факторов риска, а так же возраст, пол и стаж работы в продажах.

Создавая систему профилактических мер против выгорания продавцов и агентов, мы движемся в двух направлениях:

Первое – профилактика или работа с организационными ресурсами. Совместно с компаниями мы стараемся найти пути смягчения организационных и ролевых факторов риска выгорания на уровне всей организации. Это может быть:

- Корпоративное развитие и сплочение рабочих команд.

Здесь используются стратегические сессии с участием сотрудников компании. На этих сессиях в режиме мозговых штурмов, дискуссий вырабатываются новые идеи, решения, связанные с корпоративным развитием (например, определение показателей эффективности работы отдела продаж и разработка оперативного плана достижения этих показателей). Так же это могут быть тренинги для рабочих команд, где ищутся пути реализации конкретных проектов, выстраиваются наиболее продуктивные коммуникации в работе над проектом (например, продвижение нового продукта на рынок, разработка стратегии продвижения, определение функционала участников группы, четких полномочий и зон ответственности каждого участника, способов коммуникации внутри рабочей группы);

- Развитие организационной культуры и здоровой атмосферы в трудовом коллективе.

Здесь, как пример, можно привести разработку системы адаптации нового персонала (определение четких процедур и мероприятий по введению в должность нового сотрудника, позволяющих сократить сроки адаптации к новому месту и начать продуктивно работать). Подготовку наставников и внедрение системы наставничества (проведение обучения наставников, подготовка методических материалов, позволяющих проводить обучение и повышение квалификации сотрудников на рабочих местах);

- Помощь в организации системы эффективного управления (руководства), адекватной уровню организационного развития фирмы и персонала.

Проведение стратегических сессий, тренингов с руководителями всех уровней. (Например, рабочая группа с топ-менеджерами по переводу стратегических целей компании на оперативный уровень. Или тренинг с руководителями отделов продаж «Ключевые функции руководителя», на котором определяются оперативные цели работы отдела продаж, отрабатываются навыки

постановки целей подчиненным, способы контроля выполнения задач и обратной связи);

- Разработка и внедрение стандартов формального и неформального поведения в организации.

Здесь может быть осуществлен анализ существующей системы взаимодействия сотрудников внутри компании и с клиентами. Разработка и адаптация (совместно с руководством компании) новых стандартов взаимодействия (положения, процедуры, алгоритмы). Внедрение стандартов взаимодействия в компании (обучение персонала, создание системы посттренингового сопровождения и контроля выполнения стандартов, проведение деловой оценки персонала);

- Построение системы корпоративной лояльности и карьерного роста персонала.

Создание кадрового резерва, построение системы вертикального, карьерного продвижения сотрудников внутри компании (ротация персонала, дополнительное обучение, продвижение на новые должности) или горизонтального продвижения (участие в новых более сложных проектах, привлечение к наставничеству и обучению «молодых» сотрудников);

- Разработка четкой и прозрачной системы мотивации, системы штрафов и поощрений.

Это может быть диагностика существующей системы мотивации и диагностика удовлетворенности сотрудников и их мотивации к труду. Разработка оптимальной, соответствующей целям компании системы мотивации (позиционирование и оценка должностей, разработка системы грейдов, определение временной составляющей вознаграждения, определение показателей эффективности, разработка системы дополнительных льгот и нематериального вознаграждения);

- Разработка и прописание четких должностных обязанностей.

Здесь, как правило, проводится анализ содержания работы сотрудников, это может быть обсуждение в рабочих группах, индивидуальное интервьюирование сотрудников и руководителей компании, отделов продаж. Далее разрабатываются и прописываются четкие и понятные для всех сотрудников должностные инструкции, максимально соответствующие целям компании.

Второе – это профессиональная помощь «выгорающим». Это могут быть:

- Индивидуальная или групповая психологическая поддержка и консультирование.

Это может быть индивидуальное психологическое консультирование и поддержка сотрудников, работа со страхами и ограничивающими убеждениями, а также групповая работа по разрешению конфликтов в коллективе;

- Индивидуальный или групповой коучинг.

Индивидуальная работа по развитию профессиональных и личных жизненных целей сотрудников. Групповой коучинг по развитию целей отдела продаж, рабочей команды;

– *Навыковые тренинги, обучающие эффективному взаимодействию и коммуникациям, планированию своей деятельности.*

Здесь можно отнести все тренинги по продажам, изучение продукта, всевозможные тренинги по повышению коммуникативной компетентности, планирование, постановка и способы реализации целей и т. д.

– *Тренинги антивыгорания, ориентированные на способы управления стрессом и саморегуляции.*

Здесь отрабатываются навыки психологической саморегуляции (релаксация, аутогенная тренировка, дыхательные упражнения), изучаются техники сохранения и поиска новых ресурсов, проводится работа с иррациональными убеждениями и развитием позитивного мышления. Отрабатываются способы поведения в напряженных конфликтных ситуациях.

Наиболее эффективным нам видится комплексный подход в профилактике синдрома выгорания у сотрудников отделов продаж, это как работа с организационными ресурсами, так и индивидуальная или групповая работа с продавцами и торговыми агентами. Руководителям и топ-менеджерам компаний важно понимать и помнить, что своевременная профилактика выгорания торгового персонала напрямую влияет на продуктивность его работы, а как следствие, на прибыль компании.

Существует еще несколько общих рецептов профилактики синдрома выгорания:

1. Осознать систему приоритетов в своей работе.

– *Для этого можно составить список всех дел, которые вы решаете сейчас и необходимо решить в ближайшее время.*

– *Систематизируйте задачи по их важности, установите очередность дел в соответствии с их значением для вашей деятельности. Не забывайте о том, что срочность принципиально не имеет ничего общего с важностью или значимостью соответствующей задачи.*

– *Оцените ваши задачи в соответствии с категориями А, Б, В.*

А – выполнить сегодня.

Б – в идеале нужно сделать.

В – можно отложить.

– *Оцените задачи Б и В с точки зрения возможности их делегирования. Обратите внимание на то, что задачи категории В не являются в принципе ненужными, излишними. Речь идет о том, что наряду с задачами А и Б существует множество предварительных работ, побочных задач и рутинных дел, которые также должны быть выполнены.*

2. Научиться анализировать свои возможности и ресурсы и соотносить их с объемами работ.

– *Приступая к решению рабочих задач, постарайтесь для себя составить идеальный список ресурсов, который позволит максимально успешно решить задачи. Это могут быть знания, умения, навыки, необходимое оборудование и инструментарий, деньги, время и т. п.*

– *Проанализируйте весь список и отметьте для себя, какие ресурсы у вас есть, каких нет.*

– *Попробуйте определить для себя практические шаги, направленные для получения недостающих ресурсов.*

3. Налаживать рабочие и дружественные отношения с коллегами по работе, избегать непонимания и конфликтов.

Основной причиной непонимания с коллегами и, как следствие, возникновения конфликтов являются коммуникативные барьеры. Используйте приемы активно-го слушания для их преодоления:

– *Прием «ПАРАФРАЗ». Воспроизведение сути высказываний партнера по общению своими словами.*

– *Прием «ЭХО». Дословное повторение основных положений, высказанных партнером.*

– *Прием «ЛОГИЧЕСКОЕ СЛЕДСТВИЕ». Выводится логическое следствие из высказываний партнера по общению.*

– *Прием «УТОЧНЕНИЕ». Вы просите уточнить отдельные положения высказываний партнера.*

4. Прояснять и расставлять приоритеты, когда ставятся противоречивые задачи, требования.

Если вам непонятны задачи, которые вам ставятся, задавайте больше открытых вопросов. Открытые вопросы предполагают развернутый ответ. Часто начинаются со слов «Что», «Как», «Почему», «Каким образом», «Когда».

Не стесняйтесь сообщать своему начальнику и сотрудникам, когда вы чувствуете, что ожидания или задания неясны.

5. Находить время, чтобы отключаться от работы и отдыхать.

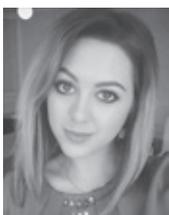
Постарайтесь каждый час на 10–15 минут сменить свою деятельность, отдохнуть от основной работы. Можно встать из-за рабочего места и пройтись, можно поделать мелкие, незначительные дела.

6. Поддерживайте хорошую физическую форму.

Утренняя гимнастика и полноценный завтрак дают организму мощный, позитивный заряд на весь день. Занимаясь спортом, давая организму регулярные физические нагрузки, вы не только укрепляете мышцы и связки, вы укрепляете нервную систему. Крепкая нервная система – это один из важнейших компонентов в профилактике выгорания специалистов, занимающихся продажами.

По материалам www.b17.ru

КАК МОТИВИРОВАТЬ ПРОДАВЦОВ НА УДЕРЖАНИЕ ИМЕЮЩИХСЯ КЛИЕНТОВ



Виктория Тращенко,
управляющая 5 московских и 1 регионального магазина «Кантаты»

Акцент на удержании постоянных клиентов уже давно стал одним из основных в работе многих современных компаний. Как показывает практика, именно постоянные клиенты приносят около 80% прибыли. Последовательная и комплексная работа с такими клиентами позволяет сэкономить ресурсы компании на проведении дополнительных маркетинговых мероприятий, не потеряв при этом в посещаемости и финансовых показателях.

«Кантата» как компания, которая существует на российском рынке уже 18-й год, давно завоевала любовь своих гостей, ценителей напитков и сладостей высокого качества и неповторимого вкуса. Каждый гость, приходящий в наши галереи, уникален, поэтому с самого начала мы выстраиваем свою работу таким образом, чтобы максимально понять потребность гостя и подобрать для него наиболее подходящий продукт. Качественная работа в продажах и компетентность консультантов позволяет нашим сотрудникам

создать атмосферу, которая привлекает гостей теплом, уютом и домашним гостеприимством. Такой подход помог нам завоевать доверие очень широкой аудитории и создать обширную базу постоянных гостей.

Сеть галерей «Кантата» очень масштабная и включает на данный момент порядка 270 магазинов. Такой охват позволяет компании быть максимально представленной во всех ключевых торговых центрах столицы и многих городах по России и за рубежом. Анализ посещаемости по всей сети позволил нам

сделать вывод, что многие наши гости бывают в самых разных галереях. Однако есть и большое число тех людей, кто стабильно в течение долгого времени является поклонником одного конкретного магазина. Так как в компании невысокая текучесть кадров и, как правило, довольно долго работает один и тот же состав сотрудников, то запомнить постоянных гостей бывает несложно. Более того, сами консультанты обычно не видят в этом дополнительной задачи, так как особенности сервиса в нашей компании и атмосфера, в которой работают сотрудники, создают условия для выстраивания более теплых и доверительных отношений с гостями, превращая их в наших постоянных посетителей.

Актуальность работы с постоянными гостями для каждой нашей галереи своя. Так, например, некоторые магазины располагаются в крупных торговых центрах с из-

КАК ПОКАЗЫВАЕТ ПРАКТИКА,
ИМЕННО ПОСТОЯННЫЕ КЛИЕНТЫ ПРИНОСЯТ
ОКОЛО 80% ПРИБЫЛИ.

КАК МОТИВИРОВАТЬ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ?

МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ НА ВЫПОЛНЕНИЕ ПЛАНА ПО ПРОДАЖАМ

Для того чтобы замотивировать сотрудников на выполнение плана, нужно:

- Привязать заработную плату к объему продаж. Есть два вида начисления процентов: от личного объема продаж и от общего.
- При личном проценте от объема продаж существует риск разладов в коллективе и снижение качества обслуживания («это не мой клиент — значит, я не должен его консультировать и помогать»).
- При общем проценте от объема продаж существует риск, что слабые сотрудники будут существовать за счет лидеров, но зато сотрудники не будут делить клиентов и гнаться наперегонки.

Более эффективной для компании является система мотивации от личного объема продаж, для избегания рисков, необходимо построить ее таким образом:

- Разделить между сотрудниками группы товаров или отделы для того, чтобы каждый знал свою зону ответственности.
- В кассовой или специализированной программе ввести функцию с фиксированием продавцов при каждой продаже.
- Поощрять лучшего сотрудника по итогам месяца дополнительными бонусами для стимуляции всех остальных сотрудников.
- Премировать всех сотрудников при выполнении общего плана, чтобы все сотрудники работали на общий результат, несмотря на конкуренцию.

Если для вашей компании оптимальным является процент от общего оборота, тогда:

- Устраивайте периодические соревнования по продажам:
 - Лучший продавец по продаже конкретной торговой марки.
 - Лучший продавец по количеству проданных позиций в чеке.
 - Лучшая продажа (по самой большой сумме от продажи).

Некоторые руководители говорят: у нас нет дополнительного бюджета на премии и бонусы, у нас и так низкая рентабельность. На самом деле не обязательно делать большие денежные премии, можно использовать такие бонусы, как: билеты в кино, на выставку, подарочные сертификаты в специализированные магазины, оплата обучения. Для компании такие методы стимулирования обходятся недорого, а эффект от них очевиден. Сотрудникам становится интересно работать в такой компании, что

повышает лояльность персонала и приверженность к компании.

МОТИВАЦИЯ НА ВЫПОЛНЕНИЕ СТАНДАРТОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ

Для того чтобы сотрудники были мотивированы на клиентоориентированное обслуживание, необходимо построить систему обучения, контроля и поощрения сотрудников.

Если вы будете требовать от сотрудников высокого качества обслуживания клиентов, но при этом не дадите им основу стандартов обслуживания с этапами продаж, речевыми шаблонами и алгоритмами действий в нестандартных ситуациях, то как же они поймут, чего конкретно от них требуют?

Во-первых, необходимо разработать стандарты обслуживания, привлекая к этому процессу персонал.

Во-вторых, нужно донести до всех сотрудников стандарты обслуживания клиентов и провести аттестацию на знание стандартов. Желательно, чтобы результаты аттестации были привязаны к премии или нематериальному поощрению. Для того чтобы знание и понимание стандартов обслуживания трансформировалось в навыки, необходимо периодически проводить обучение сотрудников в виде ролевых игр с практической отработкой реальных ситуаций взаимодействия продавца с клиентом. Желательно проводить обучение не реже одного раза в неделю.

В-третьих, необходимо периодически контролировать сотрудников соблюдают ли они принятые стандарты. Иначе сотрудники ленятся, зная, что все равно никто их не проверяет и уж тем более никто не накажет за недобросовестную работу.

Самый важный фактор для выполнения стандартов обслуживания — это применять систему финансовой мотивации. Обучили вы сотрудников, периодически контролируете, можете кого-то похвалить, а кому-то выговор сделать, а вот на зарплате это никак не отразится. Сотрудник начинает понимать свою ответственность за имидж компании только в том случае, когда его зарплата зависит от того, насколько он клиентоориентирован. В данном случае систему мотивации можно построить таким образом: просчитать приемлемое количество баллов в оценочной анкете Тайного покупателя, если сотрудник недобрал необходимое количество баллов — штраф, если набрал и превысил — премия. В качестве нематериального поощрения можно использовать грамоты лучшим сотрудникам или переходящее знамя. Но финансовый стимул работает эффективнее. Уже по итогам второго месяца будут видны положительные изменения в качестве обслуживания и сотрудники осознают, что такая система — это дополнительная возможность получить премию.

По материалам www.trn.ua

БУДУЧИ ВОВЛЕЧЕННЫМИ И АМБИЦИОЗНЫМИ,
СОТРУДНИКИ СТРЕМЯТСЯ СДЕЛАТЬ КАЖДУЮ
ПРОДАЖУ ОСОБЕННОЙ.

начально высокой проходимостью и большим потоком новых посетителей. Но есть галереи и в спальных районах, где наполненность торгового центра популярными брендами невысока, нет якорных арендаторов и площадок для развлечений, что также сказывается на трафике. Для галерей «Кантаты», находящихся в похожих условиях, особенно важно завоевать доверие постоянных гостей, потому что именно они являются основной нашей аудиторией в данных обстоятельствах.

Наиболее яркий опыт поддержания и развития долгосрочных отношений с постоянными гостями показывают магазины, которые за определенное время общими усилиями всей команды смогли выстроить четкую систему работы. Эта система базируется на основных принципах работы «Кантаты»: честное гостеприимство, высокий сервис и компетентность наших консультантов. Будучи вовлеченными и амбициозными, сотрудники стремятся сделать каждую продажу особенной. Это может быть нестандартная и креативная презентация продукта с помощью уникальных мало кому известных фактов. В другой ситуации консультант умело поддерживает неформальную беседу, в ходе которой получает дополнительную информацию про близких и друзей

гостя, его увлечения и род занятий. Эти сведения помогают сформировать более полное впечатление о человеке и подобрать для него не только один вид продукта, но и еще несколько сортов чая или кофе, подходящих для самых разных обстоятельств. Искренний интерес к каждому гостю, желание более широко познакомить его с нашим ассортиментом и поделиться знаниями про продукт, которыми мы обладаем, располагает людей и побуждает их наслаждаться атмосферой компании чаще.

В некоторых галереях благодаря внимательному отношению сотрудников к гостям удалось достичь отличных результатов, которые влияют на качественный рост оборотов. Так, например, в компании есть гости, которые практически ежедневно приобретают чашечку кофе с собой, что составляет минимум 20 походок одного такого человека в нашу галерею за месяц. Процесс приготовления кофе – прекрасный повод познакомиться с человеком поближе, узнать его собственные рецепты, традиции и любимые сорта. Такая информация всегда интересна и очень полезна сотрудникам галерей, потому что, получая ее, мы имеем возможность улучшать свои презентации и развиваться. Более того, постоянные гости, любя-

щие наш продукт, открыто делятся с нами важными комментариями про новые акции компании, новинки. Это как раз та ценная информация, которая позволяет нам своевременно корректировать направления развития, отслеживать качество продукта и оперативно реагировать на запросы.

Среди многочисленных галерей сети есть такие, где количество постоянных гостей составляет около 60–70% от общего числа покупателей. Для того чтобы добиться таких цифр, команды проводят последовательную работу. Особенно себя зарекомендовал масштабный проект «Клуб-100». В рамках данного проекта команда, решившая принять участие, за неограниченное время должна собрать базу из 100 постоянных гостей. Каждый сотрудник галереи должен знать человека из этой базы по имени и внешне, знать его вкусовые предпочтения и какую-то неформальную информацию, которой гость делился с консультантами. Защитив звание команды, собравшей такую базу гостей, сотрудники получают признание в рамках всей сети, возможность участия в специальных корпоративных мероприятиях и материальную часть приза – денежную премию. Стоит отметить, что формат конкурса направлен как на укрепление долгосрочных отношений с постоянными гостями, так и на налаживание внутренней коммуникации в рамках команды. Сотрудники, участвующие в проекте, делают это с азартом, увлечением и максимальной вовлеченностью, потому что сама идея «Клуба-100» олицетворяет ценности компании. Особенно важным является тот факт, что выстраивание отношений с гостями из этого клуба позволяет сотрудникам наращивать уровень своих профессиональных компетенций в продажах, развивать коммуникативные навыки, гостеприимство и даже приобретать друзей из числа наших гостей.

В отдельных галереях «Кантаты» гости из «Клуба-100» так искренне и тепло относятся к сотрудникам,

ПРОДАВЕЦ БЕЗ ВНУТРЕННЕЙ МОТИВАЦИИ – ЭТО
НЕ ПРОДАВЕЦ, И ЖДАТЬ ОТ НЕГО ВЫСОКИХ
РЕЗУЛЬТАТОВ БЕССМЫСЛЕННО.

СПОСОБЫ ВЛИЯНИЯ НА МОТИВАЦИЮ ПРОДАВЦОВ

Продавец без внутренней мотивации — это не продавец, и ждать от него высоких результатов бессмысленно. Существует довольно распространенное мнение, что такого рода мотивация — это скорее черта характера, чем приобретенное явление. Именно поэтому основным способом формирования у себя в компании внутренне мотивированных продавцов считают грамотный подбор. Именно на этом этапе отсеиваются люди, которым совершенно не интересен процесс продажи и достижения в них.

Но я не согласна с этой позицией. На мой взгляд, такой способ формирования команды продавцов подходит только в том случае, если мы изначально набираем опытных продавцов. Тех, кто уже знаком с продажей и даже знает какие-то техники и технологии продаж. Если же мы берем людей без опыта работы в продажах или с незначительным опытом, то искать среди них людей, которые «любят продавать», бессмысленно. И это связано с двумя причинами:

— *Исторически сложившееся негативное отношение к продажам. К сожалению, еще во времена перестройки слово продавец, или в простонародье «торгаш», носило исключительно негативный характер. В книге Е. Чичваркина «Е..гений. Если из 100 раз тебя посылают 99..» есть очень интересная фраза: «В то время (времена перестройки) было стыдно покупать дешево и продавать дорого. Вот если бы ты узнал, можно где-то купить дешевле и рассказал об этом всем — это было хорошо. А перепродавать...».*

Именно поэтому многие идут в продажи, так сказать, «от безысходности», потому что не знают других способов заработать деньги. И у таких людей еще не пробудился «вкус к продаже». У них еще нет понимания продажи как одного из способов самореализации.

— *Непонимание продавцами того, как они могут повлиять на продажи. У многих начинающих продавцов, да и не только начинающих есть твердое убеждение, что от них продажа совершенно не за-*

висит. А зависит от рекламы, точки, клиентов, цены товара. И это убеждение имеет свои основания. Продажа действительно от них не зависит, так как они просто не знают, как на нее повлиять.

Сюда же можно отнести и то, что, начиная продавать и не умея этого делать, они, естественно, не могут почувствовать того «чувства победы», которое характерно для опытных продавцов. То есть чувства, которое возникает в результате завершённой сделки, причем сделки, завершённой продавцом. Именно это чувство собственного успеха часто является основой внутренней мотивации.

Приведу пример с иностранным языком. Если вы учите, учите язык, учите месяц, год. И в результате не видите никаких продвижений в овладении им, вы постепенно теряете мотивацию к его изучению. Именно поэтому очень многие люди постоянно берутся за изучение языка, но не могут завершить начатый процесс.

Если же вам попался хороший учитель, он постоянно обращает ваше внимание на ваши успехи. Например, через неделю он показывает вам, что вы уже можете говорить простейшие фразы. Через месяц — то, что вы спокойно беседуете на иностранном языке на общие темы. В этом случае вы начинаете только сильнее тягиваться в изучение языка.

То же и с продавцами. Когда они не видят собственных достижений, стремления делать эти достижения даже и не может возникнуть. А раз нет стремления к достижениям, нет и внутренней мотивации.

Все эти особенности восприятия начинающих или малоопытных, а зачастую даже и опытных продавцов можно изменить. И основным инструментом изменений в этом случае — это тренинги. При профессиональном проведении тренинга продаж у продавцов появляются не только новые инструменты продаж, но и понимание того, как за счет них они могут повлиять на результат продажи. А также формируются новые установки продавца, новое восприятие продажи, интерес к процессу продажи, гордость за свою профессию. И все это составляет ту самую внутреннюю мотивацию успешного продавца.

По материалам www.vdolgih.ru

что поздравляют их в праздники домашними пряниками, самодельными сувенирами, букетами цветов и другими подарками. Сотрудники, в свою очередь, зная особые предпочтения постоянных гостей, заранее откладывают для них любимый продукт, заказывают дополнительное количество нужного напитка или сладостей, заранее комплектуют подарочные наборы, чтобы люди

могли приобрести их без очереди, не тратя время на дополнительное ожидание. Если в базе «Клуба-100» есть человек с давно устоявшимися предпочтениями, то консультанты могут дополнительно его проинформировать по почте или телефону, когда его любимый напиток участвует в акции и продается со скидкой. Это вызывает особое расположение гостей, которые при-

нимают такую заботу со стороны консультантов с благодарностью. Благодаря такой системе работы, некоторые галереи увеличивают свой ежемесячный оборот на 10–20% только за счет покупок гостей из числа постоянных.

Еще более значимые цифры магазины показывают в период сезона высоких продаж. Именно постоянные гости очень часто остав-

НА МОТИВАЦИЮ СОТРУДНИКОВ РАБОТАТЬ С ПОСТОЯННЫМИ КЛИЕНТАМИ ВСЕГДА ВЛИЯЕТ АТМОСФЕРА, В КОТОРОЙ ОНИ РАБОТАЮТ, ЦЕННОСТИ И ПРИНЦИПЫ КОМПАНИИ.

ляют наиболее крупные заказы на большое количество подарочных наборов для своих коллег или партнеров, так как доверяют компании, качеству продукта и оказываемому сервису. Только с помощью таких заказов некоторые наши магазины по итогам прошедшего сезона смогли перевыполнить свои финансовые цели.

Примечательным является и тот опыт наших коллег, который демонстрируют новые, недавно открывшиеся галереи. Некоторые из них находятся в торговых центрах далеко от метро, располагаясь в местах невысокой проходимости. Формируя у случайных посетителей привычку заглядывать в нашу галерею за хорошим настроением и вкусным чаем, сотрудники за короткий срок динамично наращивают оборот и получают хорошие премии за отличные результаты.

Есть совершенно удивительные примеры, когда налаженная работа с постоянными гостями позволила сохранить функционирование магазина и совсем незначительно потерять в оборотах в крайне сложных условиях. За прошедший год в нескольких торговых центрах столицы и области проходили масштабные ремонтные работы и реконструкции, в ходе которых прекращали свою работу многочисленные магазины внутри этих центров. Ремонт сопровождался отсутствием полноценного доступа к входу в торговый центр, закрытием якорных арендаторов и наличием огромного числа строительной пыли и мусора на восстанавливаемой территории внутри торговой зоны. Как правило, такие обстоятельства крайне резко сказываются на посещаемости и, как следствие, прибыли магазинов. Благодаря качественной ра-

боте консультантов наши постоянные гости продолжали приобретать свою любимую продукцию, вопреки внешним обстоятельствам. Желание развивать магазин и достигать амбициозных целей побуждало у сотрудников желание дополнительно организовывать внешние дегустации, выходить за пределы торгового центра и приглашать гостей, проходящих мимо, зайти на чашечку вкусного напитка или принять участие в акциях. Все постоянные гости были проинформированы о том, что галерея продолжает работать в штатном режиме и готова радовать посетителей новинками и нестандартными мероприятиями.

Подводя итог, стоит отметить, что на мотивацию сотрудников работать с постоянными клиентами всегда влияет атмосфера, в которой они работают, ценности и принципы компании, а также настроение, которое сотрудники получают от своих отличных результатов. Общие достижения команды, приятные призы и вознаграждения за хорошие показатели, азарт и интерес в работе, сформированный теплым взаимодействием с постоянными гостями, является частью корпоративной культуры «Кантаты», которая способствует развитию и росту компании.

СОЦСОРЕВНОВАНИЯ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ: ПЕРЕЖИТОК ПРОШЛОГО ИЛИ НЕОБХОДИМОСТЬ?



*Евгения Любка,
директор по развитию компании «Пряники»; PRyaniky.com*

«Соцсоревнования» сегодня получили второе рождение и новое имя — «геймификация». Наша психика не претерпела за 100 лет принципиальных изменений и мотивация достижения, самореализации, азарт от участия в честном состязании никуда не делись.

Широкое распространение компьютерных игр и «легализация» их как досуга для любого возраста, вновь ввели соревнования в обиход, в том числе в бизнес-среду, но теперь это уже не великое движение под лозунгом «пяtilетку за три года», а, наоборот, игровой формат, призванный снизить градус серьезности и помочь сотрудникам преодолеть собственные рамки за счет неформального контекста.

Современные корпоративные соревнования имеют в основе объективно измеримые бизнес-показатели — оборот, процент выполнения личных и командных планов, самый высокий или длинный средний чек, уровень оценки со стороны клиентов и т. п. Но динамика этих показателей демонстрируется в игровом контексте — виртуальные гонки «Формулы-1», яхтенная регата, завоевание космоса, борьба

за Железный трон «Игры престолов» и пр. И такая деформализация серьезных игровых задач дает свои плоды — люди раскрепощаются, дают волю своему азарту и пробивают потолок своих результатов. Причем соревнование должно быть обязательно между сотрудниками или департаментами — оно может быть с условным «внешним врагом». Так, например, в Банке ХоумКредит (Казахстан) организовали 10-недельную игру, в которой филиалы банка стали экипажами космиче-

ских шаттлов, подыскивающих новую планету для жизни. Но отыскав новую планетарную систему, потенциально пригодную для землян, они обнаруживают, что на эти планеты также претендуют коварные противники — альфийцы, евразийцы и каспианцы (прямой отсыл к названиям реальных конкурентов — Альфа-Банку, Евразийскому банку и Каспийскому банку). У шаттлов ХоумКредита есть 10 недель, чтобы выдержать 10 боев с противниками в битве за планеты. Планета счита-

СОРЕВНОВАНИЕ ДОЛЖНО БЫТЬ НЕОБЯЗАТЕЛЬНО
МЕЖДУ СОТРУДНИКАМИ ИЛИ ДЕПАРТАМЕНТАМИ —
ОНО МОЖЕТ БЫТЬ С УСЛОВНЫМ
«ВНЕШНИМ ВРАГОМ».

ПОЧЕМУ ГЕЙМИФИКАЦИЯ РАБОТАЕТ?

Поколение Y, или поколение Питера Пена, — а это те, кто родился после 1981 года, характеризуется вовлеченностью в цифровые технологии и нежеланием взрослеть. Дети, у которых с раннего возраста был дома компьютер и, конечно же, игры, не просто выросли, но и уже управляют серьезными компаниями, в том числе ресторанными. Мотивация этих людей с раннего детства строилась не на долге и правильности, а на увлеченности и вознаграждении.

Дело в том, что поколение Y отлично представляет, что такое уровни, прокачка, задания (quests), награды, достижения (achievements). При этом могут совершенно не понимать, что от них ждет босс (из поколения X).

Люди из поколения Y инстинктивно прокачивают свой уровень, развивают навыки, выполняют задания и ставят рекорды. Этим можно и нужно пользоваться.

В пример можно привести Burger King. Компания создала специальную программу с игрой в виде фермы, где каждый участник выращивает составляющие меню, таким образом увеличивая продажи. Мониторы видят продавцы-кассиры, повара и менеджеры. Руководитель каждый час может подбрасывать ту или иную задачу в «огород» каждого сотрудника. Результат исчислялся в росте в 1,5 раза (по сравнению с продажами без игровых методов).

1. Что вызывает у нас игра, какие чувства и какие потребности удовлетворяет? Победы, признание — чувство превосходства.
2. Решение проблем — преодоление препятствий, делает тебя лучше.

3. Открытия — любопытство, обучение, новый опыт.
4. Отдых — мы играем, чтобы отвлечься и отдохнуть.
5. Командная работа, помощь другим или, наоборот, доминирование — социальная значимость.
6. Коллекционирование — жадность, чувство «завершенности дела».
7. Сюрприз — неожиданная позитивная эмоция, азарт.
8. Самовыражение — показ своей оригинальности, фантазии, протеста и т. д. (особенно характерно для онлайн-игр).

Это не все, но основные причины, почему человек играет. И зная, какие элементы используются в играх, чтобы вызвать нужные эмоции и смоделировать необходимое поведение, можно постепенно внедрять их в бизнес-процессы компании.

«Империя кадров» провела исследование, посвященное вопросу эффективности использования компаниями геймификации, и 81% респондентов согласились, что развлечения и игры на рабочем месте повышают производительность и качество работы персонала. Они убеждены, что игра повышает вовлеченность, а это, в свою очередь, влияет на рост производительности и качества работы. Сотрудники лучше понимают поставленные перед ними цели и задачи, рабочие ситуации решаются быстрее и эффективнее, без дополнительного контроля со стороны руководителя. Вместе с тем 19% опрошенных считают, что геймификация притупляет чувство ответственности, отвлекает от выполнения основных задач и расслабляет.

По материалам www.hr-portal.ru

ется захваченной, если выполняется очень сложный командный план за неделю. Данные по продажам в интерфейсе онлайн-игры, настроенной на готовой платформе Pryaniku.com всего за 3 недели, обновляются ежедневно, и каждый из 2500 участников видит свой личный прогресс, прогресс каждого шаттла по накоплению боевой мощи и защитного контура (продажи кредитов и про-

дажи депозитов) и вероятность выиграть следующий бой, исходя из накопленных продаж. Несмотря на то что в период игры курс национальной валюты по отношению к доллару упал в 1,5 раза, а клиентский поток на розничных точках сократился вдвое, команде, находящейся в игровой метафоре войны и борьбы за выживание, удалось не только сохранить боевой настрой

и не уронить продажи, но и повысить их на 5%.

Запуская подобного рода игровые проекты, следует учитывать ряд условий. Во-первых, у игры должен быть ограниченный срок. Невозможно состязаться за приз, пусть даже крупный, годами. Оптимальное время — 3–6–9–12 месяцев. Чем короче цикл продаж, тем короче может быть игра, но не меньше 3 месяцев, так как месяц уйдет лишь на раскачку. Во-вторых, участники должны иметь одинаковые возможности по достижению лидерства. По этой причине часто абсолютная выручка в рублях заменяется на процент выполнения плана, чтобы сгладить, к примеру, географическую разницу емкостей рынка. В-третьих, необходимо

ЛЮДИ ИЗ ПОКОЛЕНИЯ Y ИНСТИНКТИВНО
ПРОКАЧИВАЮТ СВОЙ УРОВЕНЬ, РАЗВИВАЮТ
НАВЫКИ, ВЫПОЛНЯЮТ ЗАДАНИЯ
И СТАВЯТ РЕКОРДЫ.

регулярное обновление данных. Опять же — тем чаще, чем короче продажи. Для b2c оптимально раз

в день, для b2b — раз в неделю. Если продажи длинны настолько, что изменения в показателях случают-

ся всего несколько раз в месяц, то соревнование лучше не запускать — не хватит динамики.

МНЕНИЯ ПО ТЕМЕ



АЛЕКСАНДР БЕЛАНОВСКИЙ,

автор глобальной системы обучения руководителей малого бизнеса «Продажи чужими руками», руководитель, бизнес-тренер, мотиватор и организатор

Без элементов игровой мотивации, без каких-то соревновательных элементов практически невозможно сделать так, чтобы весь коллектив больше продавал и больше зарабатывал денег. Со стороны руководства такая игровая ситуация обязательно должна культивироваться. Вопросы азарта и коллективного достижения целей помогают в решении моментов, связанных с тем, чтобы продажи были стабильными, прогнозируемыми и эффективными.

Есть определенные человеческие качества, на которых любой руководитель отдела продаж должен уметь играть. Это может быть чье-то нежелание считать себя аутсайдером. Люди не только всегда завидуют лучшим, но и стараются им подражать, и стараются быть похожими на них. У кого-то появляется ущемленное чувство лидерства, если другие люди делают продажи лучше, чем он.

Любой начальник отдела продаж должен четко выставлять правильные цели перед коллективом, должен вводить для сотрудников соревновательные элементы и не выступать в роли адвокатов у сотрудников, нарушивших прави-

ла компании или правила бизнеса. Задача продавца — продавать как можно больше. И чтобы это делать, продавец должен быть в определенной степени жадным. Большие продажи ассоциируются с большими заработками. Но как только жадность переходит определенный предел, продавец перестает адекватно оценивать качественную работу с покупателями и начинает работать на большие чеки, на крупных клиентов, на большие заказы, игнорируя, таким образом, мелких и средних потребителей.

Такое поведение приводит к ситуациям, что у предприятия работа идет спустя рукава с большим количеством входящих мелких клиентов, которые завтра могут стать большими и даже VIP. В итоге в какой-то момент предприятие сталкивается с тем, что от снижения количества денег, поступающих от мелких клиентов, начинает уменьшаться и количество прибыли. А самое главное, что покупатели, делающие тестовые закупки, не переходят в разряд постоянных клиентов. Предприятие живет за счет одноразовых покупателей только из-за плохого обслуживания.

Все дело в том, что многие руководители довольно плохо разбираются в вопросах финансовой и нефинансовой мотивации сотрудников. Что касается продавцов, то финансовые или денежные факторы

являются привлекающими к работе и удерживающими на работе факторами. Но деньги никогда не были и не будут стимулом, который ведет людей к лучшей работе, точно так же, как и фактор той обстановки, в которой работает продавец.

Многие руководители считают, что если продавцу поставить новый MacBook, дорогое хорошее кожаное кресло и большой удобный стол, то он будет работать в разы лучше. Качество работы продавца не зависит от того, на каком стуле он сидит. Все дело в том, что деньги и условия работы не дают человеку возможность, образно говоря, уволиться. К работе его мотивируют нематериальные награды, перспектива, ответственность, карьерные возможности, видимость свободы, личные успехи, при наличии которых его фото висит на доске почета. Людей мотивирует не сам образ жизни, который они хотят вести, а возможность изменить свою жизнь. И ради этого они работают лучше.

Мотивационная составляющая денег сводится к нулю, когда человек начинает получать в два раза больше, чем он хотел. Вы можете ему платить в 3–5–7 раз больше его желаний, но он все равно не будет работать лучше, чем он работал за деньги, в 1,5–2 раза превышающие ту сумму, которую он планировал. Как только это происходит, сразу же может возникнуть вопрос жадности. И человек уже работает не

ЛЮДЕЙ МОТИВИРУЕТ НЕ САМ ОБРАЗ ЖИЗНИ, КОТОРЫЙ ОНИ ХОТЯТ ВЕСТИ, А ВОЗМОЖНОСТЬ ИЗМЕНИТЬ СВОЮ ЖИЗНЬ. И РАДИ ЭТОГО ОНИ РАБОТАЮТ ЛУЧШЕ.

СОРЕВНОВАНИЯ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ

Соревнование — это борьба, которая может как повысить эффективность работы отдела продаж, так и демотивировать сотрудников. Соблюдение принципа справедливости, выбор объективных параметров оценки, простота, прозрачность и вовлеченность персонала — вот основные факторы успеха.

Чтобы повысить эффективность работы продавцов, мало внедрить мотивационную схему, стимулирующую к достижению определенных финансово-экономических показателей. На мой взгляд, очень полезно вводить элементы игры, пробуждающие азарт, например, соревнования. Но результат оно может дать только при определенных условиях.

Выбирайте нужных людей. Для меня сотрудники отдела продаж — это, прежде всего, амбициозные люди, нацеленные на достижение цели. Во время собеседования я задаю кандидатам такие вопросы: «Почему вы хотите работать в области продаж?» или «Как вы считаете, почему люди выбирают профессию менеджера по продажам?». Очень часто мне отвечают: «Потому что мне нравится общаться с людьми». Таких людей я на работу не принимаю. Потому что удовольствие менеджер по продажам получает прежде всего от достижения результата, поставленных целей, выбранных высот, но никак не от общения. Умение общаться с людьми лишь один из инструментов. При этом для амбициозных продавцов, какими и должны быть наши менеджеры, немаловажным фактором являются лучшие, чем у коллег, показатели.

Соревнование не должно подавлять. Я начинала карьеру менеджером по продажам в компании, в отделе продаж которой действовал элемент соревнования. Но за основу оценки сотрудника было взято лишь выполнение плана. Да, этот показатель очень важен, но с его помощью не всегда и не в полной мере можно объективно оценить работу менеджера. К примеру, у нас были сотрудники, которые работали с двумя-тремя крупными клиентами (или даже с одним), и им этого вполне хватало, чтобы регулярно выполнять и перевыполнять план. Ход нашего соревнования был визуализирован: висела доска объявлений с изображением горы, по склону которой взбирались человечки. Каждый человечек обозначал того или иного менеджера. И вот мы приходили и смотрели, где кто находится. Я помню свои чувства, когда смотрела на эту гору и понимала, что никогда не смогу быть первой, даже если приложу невероятные усилия, потому что не имею крупных клиентов. Конечно, вопрос не только в организации соревнования, но и в технологиях работы отдела продаж. Такое неверие в свои силы привело к спаду активности и демотивации сотрудников. Не было вражды, но сохранялось непреходящее чувство неудовлетворенности и несправедливости.

Создайте справедливую систему оценки. Не так давно в московских офисах ИНВИТРО мы внедрили систему выбора лучшего менеджера по итогам месяца и награждения по итогам квартала. За основу взяли восемь показателей, по которым ежемесячно составляется рейтинг менеджера и подсчитываются баллы за каждый показатель. Причем весовые категории у этих коэффициентов разные, в зависимости от того, какой показатель для нас имеет большее значение. Например, критерий «Прирост к аналогичному периоду прошлого года» очень важен, поэтому вес этого показателя — 0,15.

Эти параметры выбрали не случайно. Они должны были подходить для оценки всех менеджеров, ведь изначально сотрудники отдела по работе с корпоративными клиентами находятся в разных условиях. Например, у кого-то 40 клиентов, у кого-то — 60. Объем продаж тоже разный. Поэтому мы не стали напрямую сравнивать число клиентов или объем продаж, а ввели такой показатель, как средний оборот по клиенту у менеджера. Он позволяет наиболее справедливо оценить работу каждого менеджера.

Сделайте игру прозрачной, а ее условия — понятными. Успешность системы соревнования во многом зависит от того, насколько она прозрачна, понятна и насколько сотрудники были вовлечены в процесс ее формирования. В разработке нашей системы участвовали все менеджеры по работе с клиентами. И все показатели и их весовые коэффициенты рождались в обсуждении, в спорах. В результате все признали, что выработанная общими усилиями система будет наиболее объективно оценивать вклад каждого участника. Я считаю, это ключевой фактор успеха.

Участвующим в соревновании сотрудникам должно быть абсолютно понятно, как и за что их оценивают, каким образом они могут влиять на тот или иной показатель и планировать свою деятельность, чтобы стать лучшим.

Не забывайте о проигравших. По итогам месяца мы проводим презентацию и показываем все достижения менеджеров. По количеству баллов выводится рейтинг сотрудников по работе с клиентами. Набравших наибольшее число баллов мы поощряем. Это, безусловно, приятный момент. Однако есть и те, кто оказался в нижних строках рейтинга. С ними обязательно нужно проводить беседы, но не стремясь успокоить, а с целью помочь, вместе найти проблемное место. Мы выясняем, из-за какого показателя сотрудник оказался в хвосте. Составляем индивидуальный план работ, и менеджер, понимая, какой участок ему нужно усилить, начинает действовать в этом направлении. Очень важно, что в нашем рейтинге нет постоянных передовиков или аутсайдеров, происходит ротация (благодаря правильно выбранным показателям эффективности). Это сводит обиды, недовольство, вражду к нулю. А элемент

игры мотивирует сотрудников к эффективной работе, тем более что речь идет об амбициозных людях. Причем чтобы стать лидером, вовсе не обязательно быть первым по всем показателям. Бывает так, что менеджер и план не выполнил, и дебиторская задолженность на нем висит, но он привлек нового клиента, показал хороший прирост по отношению к предыдущему месяцу — и он выходит на первое место несмотря на все свои проблемы.

Поощрите красиво. Я убеждена, что поощрять нужно не деньгами, а ценным подарком, который можно показать кому-то, которым можно гордиться. При-

чем очень важно получить его из рук представителя высшего руководства — генерального директора или его заместителя, ведь таким образом менеджерам по работе с клиентами дают понять, что их работу ценят и понимают ее важность на самом вершине. Победа должна иметь цену. Награждать стоит примерно от 5 до 25% всех участников. Если конкурс невелик по охвату, например, всего четыре-пять человек, то один награжденный как раз и составит 20–25%. Если участников много, то наградить 5 из 100 или 10 из 200 участников абсолютно нормально.

По материалам www.invitro.ru

на качество. Из-за лени он начинает отрабатывать только максимально большие заказы и игнорировать заказы от мелких покупателей. Но как таковая жадность бывает довольно редко. Жадный не тот, кто начал делать большие сделки и стал много продавать, а тот, кто благодаря повышению своей квалификации начал много продавать, работая только с крупными клиентами, минуя мелких.

Как направить энергию сотрудников или команды на действия, выгодные предприятию, — это всегда вопрос мотивации. Мотивация — это определенный микс из положительных и отрицательных мотивирующих элементов. Однако на сегодняшний день ни один мотивирующий элемент, независимо от того, положительный он или отрицательный, не работает вечно. Любые мотивационные элементы, любые мотиваторы обычно нормально живут и действуют от недели до трех месяцев (за редким исключением). Больше трех месяцев — действенность начинает резко падать. Поэтому задача руководителя — держать руку на пульсе и играть как с положительными, так и с отрицательными мотиваторами.



ЕЛЕНА КОРОЛЕВА,

директор по продажам компании-разработчика ООО «Феникс-Инвест»

Я считаю, что в самом процессе работы конкуренция в чистом виде неэффективна. Потому что в нашем бизнесе, в нашем простроенном бизнес-процессе постоянно существует необходимость взаимной поддержки и даже взаимовыручки.

К примеру, у нас есть переменный график дежурств — наши менеджеры дежурят как в головном офисе компании, так и в офисах показов или продаж непосредственно на строящихся объектах. Очень часто возникают ситуации, когда клиенты одного менеджера приходят и попадают на встречу с другим. И, если они не будут помогать и стараться друг для друга так же, как старались

бы для себя и своих клиентов, то будут страдать их личные показатели и результаты компании в целом.

Если возникает ситуация «дежки» клиента, мы садимся со всеми заинтересованными сторонами, в открытом диалоге выясняем, кто именно и как именно с данным клиентом работал, какую лепту внес в продажу. И по итогам диалога совместно договариваемся, каким образом, в какой доле засчитать прибыль в план каждого менеджера. У нас есть определенные, заранее известные всем правила, по которым мы принимаем подобные решения.

У нас во главе угла стоят интересы клиента, поэтому ситуация, когда одному и тому же клиенту наперебой звонят и пытаются продать разные менеджеры, в нашей компании исключена. Как я понимаю конкуренцию в чистом виде, она не исключает некоторых недозволенных методов, когда менеджер ради собственной выгоды может делать вещи, мешающие другому его коллеге — вплоть до того, чтобы увести клиента. Но у нас это не практикуется, и я как руководитель отдела продаж подобные попытки жестко пресекаю. Напротив, я культивирую дружественное и взаимопомогающее отношение менеджеров друг к другу. Соответственно, и к каждому клиенту, обратившемуся в компанию, они относятся как к своему, родному. Я считаю, что это наиболее эффективный и прибыльный способ ведения бизнеса, когда отдел продаж построен именно по такому принципу.

МОТИВАЦИЯ – ЭТО ОПРЕДЕЛЕННЫЙ МИКС ИЗ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ И ОТРИЦАТЕЛЬНЫХ МОТИВИРУЮЩИХ ЭЛЕМЕНТОВ.

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ: ЧТО ВАЖНО?

От того, насколько грамотно в отделе продаж решается вопрос мотивации персонала, во многом зависит результативность всего подразделения. Что мотивирует продавцов на рост продаж? Насколько важно учитывать потребности каждого сотрудника при разработке системы мотивации персонала продаж? Сегодня наши авторы попытаются найти ответы на все эти вопросы.



МАРК ХОЛКИН,

*руководитель отдела франчайзинга
компании «Вау! Холдинг»*

Начать разработку системы мотивации сотрудников отдела продаж следует с определения стимула: общего или личного. Первый рассчитан на мотивацию всех сотрудников без исключения, второй учитывает личные качества и потребности каждого в отдельности.

Основные стимулы в системе мотивации — финансы и страх невыполнения плана. Это базовые

двигатели прогресса продаж. Менеджеры с самого прихода в компанию финансово мотивированы, они точно знают, что получают процент от проданных франшиз, и эта цифра ничем не ограничена.

Заработки персонала по продажам складываются из окладной части и процента от прибыли. Важно, что оклад самый минимальный, даже символический. Основной доход — это процентная часть. Отсюда и страх от невыполнения плана. Чем меньше менеджер продаст, тем меньше будет его вознаграждение. Должно быть стремление заработать, получить проценты от проданного. Ведь менеджеры по продажам — это те люди, которые приносят деньги компании, можно сказать, развивают ее. Соответственно, если менеджер ничего не продал, то за что ему платить?

Самый главный фактор в системе мотивации — это периодические

проверки. План предусматривает еженедельные «точки контроля», постоянный мониторинг и сбор статистических данных по работе каждого менеджера отдела продаж.

Точки контроля» отдела продаж: звонки, совершаемые сотрудником, воронка продаж, количество подписанных контрактов, личное выполнение плана и другое. Сбор осуществляется автономно CRM-программой. В обязанности руководителя входит анализ полученных данных. Он обрабатывает информацию и выявляет проблему. Это позволяет увидеть «в разрезе» каждого сотрудника и определить время, когда у менеджера была определенная просадка в работе. После чего руководитель проводит личное собеседование с коллегой, выявляет причину недоработок и помогает преодолеть сложности.

В систему мотивации входят похвала и статусное вознаграждение за успехи. Хвалить сотрудников нужно не часто и только за выполнение ежемесячного, ежеквартального плана. Или за стабильные показатели своевременного прихода на работу, соблюдение дисциплины. Это основные факторы. То, за что стоит хвалить. К тому же в компании «Вау! Холдинг» каждый

ОСНОВНЫЕ СТИМУЛЫ В СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ –
ФИНАНСЫ И СТРАХ НЕВЫПОЛНЕНИЯ ПЛАНА.
ЭТО БАЗОВЫЕ ДВИГАТЕЛИ ПРОГРЕССА ПРОДАЖ.

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРОДАЖ

Материальная мотивация. Наиболее известна предпринимателям как метод «кнута и пряника». Это подразумевает наличие системы различных доплат и удержаний, с одной стороны, а с другой — похвалы и административные санкции.

Кстати, деньги являются мотивирующим фактором только в том случае, если оплата труда связана непосредственно с результатами труда. Так, ставить в зависимость зарплату сотрудника магазина от общего объема продаж неправильно, поскольку продавец-консультант не отвечает за привлечение в магазин потенциальных клиентов.

В случае менеджера по продажам, чтобы повысить уверенность в справедливости планов продаж и системы мотивации, рекомендую все планы продаж и мотивационные схемы готовить вместе с ним.

Стандартно, в качестве материального поощрения выступает **гарантированный (твердый) оклад, премиальная система и дополнительные выплаты нерегулярного характера** (например, «13-я» зарплата).

Вы можете выбрать, к чему будет привязана зарплата: к результату по **целевым показателям (KPI)**, в соответствии с **профилем** компетенций (оплата по способностям или навыкам), **рыночному уровню** заработной платы соответствующего специалиста или на основе **коэффициентно-долевого метода (КДМ)**.

Нематериальная мотивация. Суть нематериальной стимуляции заключается в том, что ее методы должны выбираться персонально для каждого сотрудника. Ниже приведены простые примеры, которые вы можете использовать для воздействия на поведение сотрудников, избегая поощрения или наказания:

Личный пример, постановка целей, формы контроля, формы убеждения, обращение за советом, обращение к лучшим чувствам, оценка рабочих результатов, информирование, опора на коллектив, расширение самостоятельности и ответственности работника,

игра на любопытстве, игра на самолюбии, использование соревнований, просьба, оказание доверия, использование стремления завершить уже начатое дело, обогащение труда, ведение новых традиций, улучшение имиджа компании в глазах работников, воодушевление работника на улучшения в работе, использование желания работника иметь хорошую репутацию и др.

Также рекомендую отказаться от карьерного планирования в пользу «роста», за счет расширения круга обязанностей, ротации и уровня ответственности; сохранением названия должности (неофициальное название должности может быть изменено), но повышением оклада (присвоение категорий).

Психологическая мотивация. Желание работать лучше возникает лишь в том случае, если работник видит тесную связь своих личных интересов (получение признания и уважения, материальное благополучие, уверенность в завтрашнем дне и др.) с той работой, которую он выполняет в компании. Я убежден, что только приверженность к компании или руководству способна мотивировать сотрудника на сверхусилия в работе. Даже не требуя за это дополнительных выплат в течение продолжительного времени.

Здесь начинается коучинговый подход к управлению персоналом. Первое, с чего вам следует начать, задайте каждому сотруднику следующие вопросы:

1. Какой результат был достигнут в прошлом месяце?
2. Что помогло достигнуть такого результата?
3. Что сделает ваш сотрудник в этом месяце, чтобы улучшить свои показатели?
4. Какие ресурсы для этого понадобятся?

Позвольте подчиненным свободно и ясно обмениваться своими точками зрения и ожиданиями от их деятельности. Способствуйте эффективной передаче видения будущего организации и ее целей. Обязательно включите сотрудников в решение проблем — только от вас зависит, будут ли созданы в организации благоприятные условия для формирования у персонала высокого уровня приверженности или же нет.

По материалам www.buslergroup.com

месяц определяется лучший менеджер по продажам, который получает кубок. Причем это не просто кубок, в нем есть приятное денежное вознаграждение, которое мы собираем в течение месяца со всех сотрудников. Получатель вправе самостоятельно распорядиться выигрышем.

Было бы полезно добавить в систему мотивации поездки и посещения крутых мастер-классов зарубежных представителей за счет фирмы.

Это довольно дорогое удовольствие, не каждый сам может себе это позволить, а бонус за хорошую работу

от компании порадовал бы любого продавца. Такие тренинги очень хорошо мотивируют.

БЫЛО БЫ ПОЛЕЗНО ДОБАВИТЬ В СИСТЕМУ МОТИВАЦИИ ПОЕЗДКИ И ПОСЕЩЕНИЯ КРУТЫХ МАСТЕР-КЛАССОВ ЗАРУБЕЖНЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ЗА СЧЕТ ФИРМЫ.

ДОЛГОСРОЧНЫЕ КОНКУРСЫ И СОРЕВНОВАНИЯ МЕЖДУ СОТРУДНИКАМИ – ЭТО КАК ИСТОРИЯ ПРО ПРОШЛОГОДНИЙ СНЕГ.

Чтобы менеджеры отдела продаж выполняли свою работу на высоком уровне, используйте в системе мотивации не только финансовую составляющую, но и статусное поощрение, а также человеческое одобрение. Еженедельно уделяйте внимание статистическому контролю каждого сотрудника. Тогда уже через месяц вы увидите положительный результат.



ЕКАТЕРИНА ПРИХОДЬКО,

*руководитель Центра роста продаж
«Ледокол»*

Мы прекрасно понимаем, что суть мотивационных схем при их смене слабо изменится, поэтому и предлагаем попробовать в действии систему мотивации, состоящую из нескольких инструментов.

Люди так устроены, что им нужно видеть, к чему привели их усилия. Даже если это были усилия всего нескольких часов. Именно поэтому

большинство продавцов не могут три дня подряд делать по 25 звонков. Потому что пока просто непонятно, к каким результатам приведут эти гонки в «телефонных упряжках». Вот именно поэтому добрая часть продавцов выдает «ударный план» пару дней, а потом занимает выжидательную позицию и просто пассивно следит, куда приведут эти самые ударные трудовые будни.

Вот перед руководителем и стоит замысловатая задача – не дать своим бойцам остановиться в ожидании. Создать визуализатор ежедневных результатов. Это может быть восхождение на Эльбрус, а может быть забивание мячей в баскетбольную корзину и т. п. По большому счету доска почета – это тоже визуализация результатов. Однако глубокое социалистическое прошлое не дает нам полностью доверять этой форме визуализации. Поэтому думайте над формой! Очень важный момент здесь заключается в том, чтобы грамотно привязать визуализаторы к правилам игры в компании.

Николай Рысев советует «вешать на сотрудников долги». Если сотрудник не справился с планом звонков и встреч за месяц, в следующем месяце его план возрастает на величину «долга». В нашей компании мы ведем недельный учет звонков. Это значит, что каждый день сотрудник должен

делать 25 звонков, а общее количество звонков должно быть не менее 100 в неделю. Другими словами, у наших продавцов есть один день, когда они могут не звонить вовсе, а заниматься текущими клиентами, повторными звонками, да и вообще расслабиться перед выходными. Для визуализации мы используем цветные маркеры. Каждый менеджер имеет свой цвет, и когда ребята выписывают свои результаты на доске, сразу виден лидер, который доминирует не только количеством, но и цветом.

Долгосрочные конкурсы и соревнования между сотрудниками – это как история про прошлогодний снег. Первый раз интересно, а потом перед руководителем стоит практически нереальная задача – заставить своих людей поверить во вчерашнюю мотивацию. Конкурсы, соревнования, акции хороши тем, что сначала они, как правило, «зажигают» сотрудников. Минус этого способа стимулирования: через неделю о конкурсе практически уже никто и не помнит. А через две вдохновлять себя на действия только ради конкурса становится лень.

Объявлять конкурсы на неделю. Всего пять рабочих дней. Это оптимальный срок, на который сотрудники готовы выложиться по полной и уже к пятнице видеть победы. Конкурс на неделю хорош по двум причинам. Во-первых, такой подход позволяет задействовать больше ресурсов сотрудников. Наверняка многие руководители замечали, что если продавец перевыполнил план в одном месяце, в следующем месяце он в лучшем случае дотянет до минимальной планки. Поэтому, когда мы планируем соревнования на неделю, бойцы, которые устали и выдохлись, уступают пальму первенства тем, кто в предыдущую неделю недотянул. Во-вторых, руководителю требуется меньше усилий, чтобы зажечь сотрудников. Короткие соревнования как бы сами собой стимулируют продавцов

Проводите одно мотивационное мероприятие в неделю. Нельзя сразу запускать два. Одно будет наслаивать-

ЕЖЕНЕДЕЛЬНО УДЕЛЯЙТЕ ВНИМАНИЕ
СТАТИСТИЧЕСКОМУ КОНТРОЛЮ КАЖДОГО
СОТРУДНИКА. ТОГДА УЖЕ ЧЕРЕЗ МЕСЯЦ
ВЫ УВИДИТЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ.

ИНСТРУМЕНТЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1. Нематериальная мотивация должна решать тактические задачи вашего бизнеса. В первую очередь используемые стимулы должны быть направлены на решение конкретных задач, которые стоят перед вашим бизнесом. К примеру, если вы развиваете филиальную сеть, то вы должны сформировать команды, которые смогут работать по стандартам, принятым в главном офисе. Соответственно, ваша нематериальная мотивация должна быть направлена на обучение ваших сотрудников, например, посещение тренингов по эффективным коммуникациям и командообразованию.
2. Нематериальная мотивация должна охватывать все категории работников. В большинстве случаев, когда мы говорим про мотивацию, упор делается на тех людей в компании или подразделения, которые приносят прибыль. Однако не нужно забывать, что помимо них есть еще бухгалтеры, секретари, производственники. К таким людям могут быть применены не только мотивационные программы, а просто признание труда, похвала.
В компаниях малого бизнеса, где руководитель наизусть знает каждого работника, зажечь огонь в глазах каждого сотрудника достаточно легко. Задача многократно усложняется, когда речь заходит о крупной фирме. Руководитель уже не может воздействовать на каждого. На данном этапе в игру вступают линейные руководители, у которых в подчинении находятся небольшие группы людей, как правило, 7–10 человек. Линейные руководители постоянно общаются с людьми из своего коллектива и поэтому знают, что может стимулировать каждого.
3. Нематериальная мотивация должна учитывать этап развития компании. В небольшом семейном бизнесе главный мотиватор — энтузиазм. Когда же компания переходит на следующий этап своего развития, когда работников становится больше и часть процессов формализуется, мотивационные программы должны быть ориентированы на признание заслуг каждого работника, но также важ-

но и учитывать возможность коллективного признания услуг, например, какого-нибудь отдела или подразделения компании.

4. Правильный выбор методов нематериальной мотивации персонала. Нам часто кажется, что то, что нас мотивирует, будет мотивировать и других. Но это не так. Для того чтобы подобрать правильные методы мотивации, вам необходимо первоначально собрать информацию об истинных потребностях сотрудников. И в данном случае вам поможет пирамида потребностей Абрахама Маслоу. С ее помощью система нематериальной мотивации персонала приобретает понятный вид. Итак, важно определить, какие потребности для ваших сотрудников ведущие, и разработать соответствующие факторы мотивации.
 - Физиологические потребности. Если для сотрудника важна данная группа, то необходимо обеспечить ему комфортный уровень заработной платы.
 - Потребность в защите и безопасности. Для таких людей важно организовать дружелюбную атмосферу в коллективе. Соответственно, должна быть минимизирована информация о негативных составляющих работы: банкротство, увольнения.
 - Социальные потребности. Для сотрудников из данной категории важно получать поддержку от коллег и руководства, также им важно постоянно находиться в кругу людей.
 - Потребность в уважении и самоуважении. Этим сотрудникам нужно одаривать постоянным вниманием. Им важно осознавать, что их действия будут оценены по достоинству.
 - Потребность в самореализации. Это главная потребность для креативных сотрудников. Таким людям важно заниматься творческой работой. Они способны решать самые сложные, нестандартные проблемы.
5. Эффект новизны. Поощрения не должны становиться обычным явлением, потому что единообразные мотивационные программы только угнетают ваших сотрудников. Поэтому раз в полгода стоит придумать какую-то новую мотивационную программу.

По материалам www.hr-portal.ru

ся на другое. В голове продавца останется все равно что-то одно. Список, по которому можно устраивать соревнования, можно продолжать бесконечно. Мы рекомендуем проводить соревнования по ключевым показателям эффективности работы сотрудников коммерческой службы.

Стимулировать сотрудников, когда у команды все получается, в разы

легче, чем когда результаты падают и всей команде уже хочется делать что-нибудь другое. Как только результаты команды пошли вверх, сразу же запускать стимуляцию, конкурс, соревнование. Визуализировали результаты?! Пошел рост. Запускаем!

Придумайте, как вы будете стимулировать продавцов хвастаться друг перед другом своими результа-

тами. Например, в одной компании, которая продает недвижимость, каждый раз во время продажи квартиры по внутреннему радио звучит корпоративный гимн. И все сотрудники компании знают, сколько продаж было за день. В нашей компании продавцы при продаже звонят в «денежную» лягушку, а все сотрудники офиса хлопают в ладоши.

Работает это так. Начинается новый рабочий день, один из продавцов «забывает гол», через час еще два продавца делают продажу, оставшиеся два сотрудника чувствуют себя «лузерами» и четко нацеливаются на забивание следующего гола. В чем прелесть метода? Руководитель для дополнительной стимуляции не делает ничего! Сотрудники сами себя стимулируют.

Мы все время говорим, что мы должны превосходить ожидания клиентов. А что нам мешает применить это правило к нашим сотрудникам? Продумайте список наград, которые вы будете выдавать неожиданно. В виде приятного бонуса. Превосходя ожидания. Помните, что здесь главный фактор — неожиданность. И чем меньше сотрудники могут предсказать ваши намерения и действия, тем лучше.

В продажах успешно работают только те люди, которые любят деньги. Те, кто приходит, потому что интересно или потому, что любят общаться, как правило, не справляются с поставленной задачей. Проанализируйте, что стимулирует к работе ваших продавцов. Поверьте, если это не деньги, им не место в отделе продаж. Это может быть отдел клиентского сервиса или операторы колл-центра, но это никогда не будут активные продавцы.



ЮРИЙ НИКОЛАЕВ,

*руководитель дирекции продаж
международного центра интернет-
торговли Allbiz*

Мотивация продавца — это тот самый «черный ящик», или внутренние процессы в разуме и сердце

В ЦЕЛЯХ СТИМУЛЯЦИИ МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ И СИСТЕМУ ГРЕЙДОВ – ПОВЫШЕНИЯ ОКЛАДА ПРИ ДОСТИЖЕНИИ ОПРЕДЕЛЕННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОДАЖ.

сотрудника, на которые, в свою очередь, компания может влиять посредством стимуляции и активации. Премии, похвалы, почетные грамоты, поощрительные путевки и отпуска — вот наглядные примеры системы стимуляции.

В целях стимуляции можно использовать и систему грейдов — повышения оклада при достижении определенных показателей продаж в конкретные периоды времени. Штрафы за опоздания на работу или большой объем времени, потраченный нецелевым способом (просмотр видео на работе, например), также действуют как стимуляция. Руководитель отдела продаж или компании создает таким образом систему поощрений и наказаний, которая помогает продавцу быть сфокусированным на достижении результата.

Продавцы достигают высоких показателей продаж в условиях, когда система штрафов и наказаний минимальна. Подобная стимуляция применяется лишь для настройки сотрудников на выполнение минимально допустимых показателей, но не более того. В то же время применение «сдельно-прогрессивной» системы бонусов, при которой процент вознаграждения увеличивается при достижении определенного порога, дает лучший результат.

Создание комплекса внешних раздражителей, не влияющих напрямую на вознаграждение продавца, но заставляющих его стремиться к достижению большего результата. Это не премии и не штрафы, проще говоря, это дух соревновательности и самосовершенствования.

Усредненная статистика показывает, что естественный отток сотрудников в отделах продаж составляет 10–15%, и вам всегда нужно быть готовым заменить их. Однако на поиск, обучение и становление новичков обычно уходит несколько месяцев, за время которых компания рискует «просесть» в продажах. Поэтому даже только для решения этой проблемы вам желательно иметь кадровый резерв внутри компании уже проходящих обучение по вашим стандартам продавцов.

Если же вы нацелены на рост, то количество новичков может достигать 30–40% от численности вашего торгового персонала. Нужен качественный отбор новичков и комплекс мероприятий по их адаптации к работе в вашей компании, которые позволят в короткие сроки выводить начинающих сотрудников на уровень лучших продавцов вашего отдела продаж.

Еще один немаловажный фактор — опытные продавцы имеют тенденцию со временем «заставаться». И именно фактор конкуренции с новичками (и вообще — наличие таковых в компании) помогает им не становиться вальяжными, а продавать все больше и больше. К тому же помимо естественного оттока сотрудников (из-за перехода в другие компании или переезда) мы практикуем обновление коллектива по результатам труда — слабые продавцы уходят, их место занимают амбициозные новички, которые в сжатые сроки приносят компании гораздо более высокие доходы.

ПОГЛОТИТЕЛИ ВРЕМЕНИ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ: КАК ВЫЯВИТЬ И УСТРАНИТЬ



Сергей Конончик,
руководитель департамента по работе с корпоративными клиентами
Русской Школы Управления, бизнес-тренер, консультант

Поглотители времени — это любые внутренние и внешние факторы, которые мешают достижению поставленных целей. Каких сфер жизни мы бы ни коснулись, будь то семья, работа, спорт, любимое хобби и прочее, всегда найдутся поглотители времени, проявляющие себя в том или ином виде. Поглотители времени отвлекают, рассеивают внимание, сбивают темп работы, что отрицательно сказывается на итоговом результате любой деятельности. В этой статье мы постараемся разобраться в источниках возникновения в компании поглотителей времени и рассмотрим несколько рекомендаций по их устранению на примере работы отдела продаж.

Давайте начнем издалека. Несколько идущих подряд с небольшим интервалом экономических кризисов показали, что многие российские компании из всех возможных антикризисных мер обычно первым делом прибегают к сокращению персонала. Конечно, есть и превентивные меры, которыми компании пытаются воспользоваться до определенного момента. Но если они не помогли, то сокращения персонала во многих случаях не избежать. Если все делается с умом, тогда ничего в этом предосудительного нет, особенно если это единственно верный и быстрый способ сохранить бизнес, а значит, и хоть какую-то часть рабочих мест. При этом объем работы в компании, как правило, не снижается (бывает даже наоборот — он растет), а просто в эти трудные

времена перераспределяется между оставшимися в компании сотрудниками.

Вот здесь-то и наступает момент истины. Сотрудники начинают жаловаться на все подряд, но чаще всего на рабочую перегрузку (и очень редко — на отсутствие должных знаний, компетенций), а менеджмент зачастую не в состоянии качественно это оценить и принять необходимые рациональные меры.

Кстати, именно в период таких перемен огромную роль в компании начинает играть HRD, в частности, его опыт, квалификация, установки, мотивация, и об этом часто забывают собственники бизнеса. И вроде как все понимают, что есть еще в компании необходимые и достаточные человеческие ресурсы, но устоявшиеся бизнес-процессы, привычная модель поведения сотрудников и чисто обычное челове-

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ – ЭТО ПРЕЖДЕ ВСЕГО СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПОСТУПАЮЩЕЙ ИНФОРМАЦИЕЙ. ЛЮБАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ В ПРОДАЖАХ ЛУЧШЕ, ЧЕМ ОТСУТСТВИЕ ТАКОВОЙ.

ЧТО МЕШАЕТ РАБОТАТЬ МЕНЕДЖЕРАМ ПО ПРОДАЖАМ

Временем так или иначе управляют все. Просто кто-то успеваеt выполнять намеченное и заработать, а кто-то — нет. Если разобраться, почему менеджеры продаж не управляют своим временем, не расставляют приоритеты или даже нарушают свои собственные планы, то может выясниться, что никто их этому не учил. Давайте начнем исправлять это упущение.

1. Одна из ключевых компетенций любого менеджера продаж — это планирование своей работы. Если вы не умеете расставлять приоритеты, ставить планы и выполнять намеченное, а ваша работа постоянно выполняется в авральном режиме, то вы, вероятно, профнепригодны. Выберите себе другую работу или повышайте квалификацию.
2. Тайм-менеджмент — это прежде всего система управления поступающей информацией. Любая система управления временем в продажах лучше, чем отсутствие таковой. И задача по приобретению навыков управления временем в продажах сводится к тому, чтобы выбрать или создать для себя систему управления информацией о клиентах, сделках, проектах, событиях, задачах и начать ей пользоваться. В этом вам помогут некоторые инструменты. Минимум инструментов, которые должны быть у менеджера продаж — CRM-система, календарь, список задач. Но эти инструменты будут помогать вам лишь в одном случае — если вы заносите туда информацию и проводите регулярный обзор. Об этом ниже.
3. Заранее планируйте важные дела и ставьте их в календарь. К таковым относятся все привязанные ко времени дела. Например, встречи. Также сюда относятся те задачи, которые вы должны выполнить к определенному сроку и которые требуют значительных вложений времени (полчаса, час).
4. Запланированное имеет приоритет перед неожиданным. Если у вас появляется важная и срочная задача, но на это время у вас уже запланирована привязанная ко времени активность, не переносите эту активность. Постарайтесь перенести задачу и выполните ее сразу после этой активности. Знаете, это вполне нормально, что вы предлагаете клиенту перезвонить после того, как вы закончите совещание. Даже если на самом деле у вас нет никакого совещания и вы готовите коммерческое предложение для другого клиента. Но вот прямо сейчас вы наполнены вдохновением, сверяя остатки на складе с новым прайс-листом. Просто если вы отвлекетесь сейчас, то вы потеряете время на переключениях между задачами. Уточните у клиента, не срочный ли у него вопрос, и попросите подождать полчаса до вашего звонка.
5. Группируйте задачи по типам. Так вы сократите время на переключения. Например, если у вас есть 2 часа и вам надо подготовить 3 предложения и повторно позвонить пятерым клиентам, то сгруппируйте эти задачи. Сначала всем клиентам, затем — все предложения. Или наоборот. Но не перемешивайте задачи — потеряете около 20% времени на переключениях и отвлечениях.
6. Не планируйте жестко более 30–40% времени. Обязательно оставьте время «про запас», на другие незапланированные дела, которые обязательно появятся. Если появляется свободное время — проводите обзор своего списка задач.
7. Делегируйте неприоритетные задачи тем исполнителям, которые с ними справятся. Во многих отделах продаж есть ассистенты, которые забирают на себя всю бумажную работу или ее часть. Постройте такие отношения с ассистентами, чтобы ваши документы они обрабатывали первыми. Шоколадка или бутылка коньяка — это весьма выгодная цена за ваше время.
8. Всегда наполняйте свою воронку продаж. Если на неделе вы не добавили в нее минимального количества клиентов, то через какое-то время (равному циклу сделки) вы получите провал в объеме продаж. Наполнение воронки — один из приоритетов любого менеджера продаж!
9. Ведите список всех задач дел в одном месте, в точке сбора. Как только пришла задача — сразу же «выкидывайте» ее из головы в точку сбора. Это может быть смартфон или блокнот, который всегда под рукой. Но мы все же рекомендуем смартфон — он позволяет синхронизировать все ваши записи с другими вашими компьютерами. Кроме того, смартфон всегда под рукой.
10. Регулярно проводите обзор задач. Несколько раз в день в свободное время. Что-то переносите в календарь, что-то переносите в список задач на сегодня.
11. Автоматизируйте свою работу. Разгружайте голову и снижайте риски потери важной информации — используйте CRM-систему. Если в вашей компании не внедрен софт для продаж, то создайте для себя удобную систему планирования действий по клиентам и напоминаний. Самая трудоемкая часть — это начать работать по системе. Но как только вы привыкнете, то система начнет работать на вас.
12. Запланируйте чтение книг по тайм-менеджменту. Или пройдите тренинг тайм-менеджмента в продажах. Там может быть много интересного для вас, просто поверьте!

И последний совет: начните применять эти рекомендации в работе! Прямо сегодня распечатайте их и повесьте на своем рабочем месте. Это станет хорошим первым шагом.

По материалам www.clientbridge.ru

ческое сопротивление переменам продолжают делать свое дело — топить бизнес. В этот момент многие компании начинают серьезно задумываться, с одной стороны, об оптимизации своей деятельности (организационной структуры и бизнес-процессов), с другой — о повышении личной эффективности и результативности своих сотрудников.

Действительно, успех компании во многом зависит от уровня и качества организации ее работы. Это касается в первую очередь организационной структуры, которая отражает состав и иерархию подразделений компании, их функциональные обязанности, полномочия и зону ответственности. Именно из результатов работы каждого из подразделений складывается итоговый результат деятельности всей компании. И здесь имеет значение абсолютно все: как организована работа того или иного подразделения, как налажено кросс-функциональное взаимодействие между ними, как справляются со своими обязанностями руководители подразделений и их подчиненные. И если в компании есть подразделение, которое регулярно не справляется со своими задачами, то оно является слабым звеном и будет неизбежно тормозить развитие всей компании. И чем крупнее компания, тем выше зависимость ее результатов от работы отдельных подразделений и эффективности их взаимодействия. В связи с этим компания должна регулярно проводить внутренний аудит и оценку уровня организации своей деятельности, особенно в бизнес-критичных направлениях.

Дело в том, что очень часто в процессе своего развития, вопреки всем законам логики, компании сами для себя и создают будущие проблемы. Это проявляется в чрезмерной бюрократизации бизнес-процессов, усложнении внутренних и внешних коммуникаций, дублировании подразделениями некоторого функционала или, наоборот, отсутствии ответственных

УСПЕХ КОМПАНИИ ВО МНОГОМ ЗАВИСИТ
ОТ УРОВНЯ И КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ
ЕЕ РАБОТЫ.

за какой-либо важный участок работы. В этом случае компания со временем становится неповоротливой машиной, неспособной быстро реагировать на изменения внешних условий. В результате это приводит к потере колоссального количества времени и ресурсов.

В связи с этим в последнее время мы наблюдаем всплеск популярности учебных курсов по личной эффективности, управлению, тайм-менеджменту, кросс-функциональному взаимодействию, мотивации, оптимизации бизнес-процессов и по многим другим направлениям. Причем обучением интересуются не только компании, но и их сотрудники в частном порядке, они готовы учиться даже за свой счет. Такая активность вполне понятна — сотрудники хотят максимально повысить эффективность своей работы и научиться решать больше рабочих задач с высококачественным результатом. При этом многие компании проводят такое обучение в рамках большого внутреннего корпоративного проекта, нацеленного на решения текущих и предупреждение будущих проблем. И это правильный подход, ведь такой внутренний проект является важным этапом перехода самой компании от теоретических знаний к реальному плану действий.

Увы, но есть и такие случаи, когда компании не придают большого значения вопросам внедрения в работу полученных после обучения технологий и инструментов и не проводят изменения под различными реальными или надуманными предложениями. Но в любом случае вывод напрашивается сам собой: успех компании во многом зависит от уровня организации работы и квалификации сотрудников.

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

С учетом вышесказанного, давайте рассмотрим несколько практических рекомендаций по организации работы отдела продаж.

Коммерческое подразделение играет важнейшую роль в деятельности компании, ведь от результатов его работы во многом зависят не только финансовые показатели компании, но и сама возможность ее существования. Если создать для отдела продаж необходимые рабочие условия и правильно организовать его работу, то это существенно сэкономит время сотрудников и обеспечит компанию необходимыми возможностями для развития.

ОЧЕНЬ ЧАСТО В ПРОЦЕССЕ СВОЕГО РАЗВИТИЯ,
ВОПРЕКИ ВСЕМ ЗАКОНАМ ЛОГИКИ, КОМПАНИИ
САМИ ДЛЯ СЕБЯ И СОЗДАЮТ
БУДУЩИЕ ПРОБЛЕМЫ.

ПОГЛОТИТЕЛИ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ

Перечислим все существующие «поглотители времени», то есть рассмотрим подробнее то, что называется классификацией методов изучения затрат рабочего времени. Прежде всего, у нас существует законодательное нормирование труда, классификация затрат рабочего времени основывается на этом.

БЕСЕДЫ И ВСТРЕЧИ С ЧЕЛОВЕКОМ, КОТОРЫЙ НЕ ОТВЕЧАЕТ ЗА ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Возможно, он настолько добрый, что не хочет обидеть вас отказом и проводит с вами время из вежливости, но это не более чем медвежья услуга, ведь вы не получаете свой заказ. Чтобы определить имя человека, принимающего решения, вы можете позвонить в компанию потенциального клиента с таким вопросом: «Здравствуйте, я Иван Иванович из фирмы N. Вы не могли бы мне помочь?»

Мне необходимо отправить по почте одну вещь для человека, отвечающего у вас за заказ (называете свой товар). Подскажите мне, кто это?» Как правило, секретарь даст вам всю нужную информацию.

Если же вам скажут: «Расскажите подробнее об этом», — вы можете спросить: «Вы принимаете решения по закупке данного товара?» Скорее всего, вам ответят: «Нет, этим занимается Петр Петрович».

Чтобы подтвердить полученные сведения, на личной встрече следует спросить: «Петр Петрович, расскажите, пожалуйста, какой вид в вашей компании имеет система принятия решений?»

На такой вопрос вы получите исчерпывающие данные. Всегда выясняйте, как выглядит система принятия решений в фирме потенциального клиента, чтобы не потратить время впустую.

Даже если вы продаете товар частным лицам, у вас может уйти много времени на презентацию продукта мужу, а позже он придет со своей супругой, и вы будете вынуждены вновь возвращаться на пройденный этап. Такой учет использования рабочего времени только улучшит ваши показатели.

НУДНЫЕ И МЕДЛИТЕЛЬНЫЕ ПОКУПАТЕЛИ, ТРЕБУЮЩИЕ МНОГО ВНИМАНИЯ

Так, у одного менеджера был заказчик, который любил подолгу говорить на отвлеченные темы, постоянно требовал скидки и считал себя ВИП-клиентом, хотя платил он смешную сумму.

Устав тратить время впустую, продавец к следующему приезду горе-клиента очистил свой рабочий стол от посторонних документов и оставил одну-единственную платежку на самую большую сумму, полученную от другого заказчика.

Это был документ на сумму 2 500 000 руб., в то время как требовательный клиент «осчастливил» продавца всего на 7000 руб. за месяц.

Дождавшись «дорогого гостя», продавец сообщил, что его вызывает начальник, и вышел из кабинета, оставив клиента один на один с пустым столом и платежкой, которую тот успел изучить за 20 минут ожидания вдоль и поперек.

Когда менеджер вернулся, в поведении покупателя произошли заметные улучшения. Он вел себя гораздо скромнее и перестал отнимать много времени, да и заказывать стал на более крупные суммы. Подобных клиентов всегда стоит либо «перевоспитывать», либо отсеивать, иначе они отнимут у вас много времени впустую.

ПОКУПАТЕЛИ С НИЗКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ

Или те, кто выбирает продавца на основе самой низкой цены. Работая с такими людьми, вы вкладываете свое время не в тех покупателей и ваша классификация затрат рабочего времени осуществляется по неправильному расчету.

Так, один продавец пытался получить заказ на сувенирную продукцию с рекламной символикой от маленькой пивоварни. Он не подумал о том, что этот клиент не сделает столь крупный заказ, так как его рынок сбыта — это кафе, расположенные неподалеку (на территории одного комплекса).

Продавец тратил бензин, силы и время, но так и не получил заказа. Вероятно, он пришелся по душе хозяину пивоварни, поскольку тот не отказывался от новых встреч, но в конце концов так ничего и не заказал и не порекомендовал услуги продавца кому-либо еще.

Выбирая клиента, всегда ставьте перед собой вопрос о его потенциале. Сколько вашего товара он сможет приобрести? Каков у него оборот и рынок сбыта? Сколько денег в год он тратит на товар, подобный вашему? Будет ли объем заказа этого клиента стоить потраченного вами времени?

Чтобы выяснить, что за клиент стоит перед вами, задайте ему наводящий вопрос: «Насколько типичен для вас подобный заказ?» И уже после: «Сколько раз в год вы заказываете такой товар?» Ответы на эти вопросы помогут вам посчитать возможный доход от данного клиента.

А теперь представьте, что вы отправляетесь на встречу с клиентом, у которого уже есть поставщик с подобным товаром. Вам нужно переманить этого заказчика к себе. Но прежде вам следует узнать, стоит ли эта фирма ваших сил и времени.

Для этого вы можете спросить секретаря или человека, с которым была договоренность о встрече, у кого они заказывают подобный товар и как часто это происходит.

Вероятность, что вам ответят, 50/50, но если вы не спросите, вам не ответят на 100%, поэтому спрашивайте. Итак, представьте, что вам ответили, и оказалось, что ваш конкурент — компания с самыми низкими ценами в городе.

Скорее всего, перед вами клиент, зацикленный на приобретении самого дешевого продукта. Если вы не можете конкурировать по цене, вам лучше сразу заявить в переговорах, что ваш товар стоит дороже, но у него есть свои преимущества.

Всегда помните об ограниченности вашего времени. Потенциальных клиентов вам хватит всегда, но времени на работу с ними может не хватить. Поэтому отсеивайте всех тех, кто никогда не станет хорошим заказчиком, даже если у вас есть возможность что-то продать этому клиенту.

Успешные продавцы знают, что не только клиенты выбирают их, но и они выбирают клиентов. Это правило — одна из основ успешных продаж, и любая классификация затрат рабочего времени должна этот факт учитывать.

Случается так, что менеджер умудряется что-то продать, но после вся фирма страдает от последствий такой сделки, так как она с учетом трудозатрат является убыточной. И маленький, и большой клиент отнимают примерно одинаковое количество времени.

И тот, и другой могут создать вам проблемы, но в случае с большим клиентом у вас появляется утешение в виде крупной суммы денег. Научитесь распознавать своих лучших заказчиков и сконцентрируйте на них свои усилия.

ПОКУПАТЕЛИ, ОБЪЯВЛЯЮЩИЕ ТЕНДЕР

И призывающие участников предоставить очень большое количество информации. Для того чтобы удовлетворить все требования, вы можете потратить как минимум неделю.

Если вы не имеете помощника, занимающегося документами, вам лучше отказаться от участия в подобном мероприятии. Любой тендер поглощает много времени, а шанс на победу невелик.

Если же вы твердо решили участвовать в тендере, обратите внимание на мнение остальных членов компании. Поддерживают ли они вас? Попросите секретаря помочь вам с презентацией и подготовкой необходимых документов.

Случалось и так, что продавец выигрывал тендер, а фирма не знала, кто будет выполнять проект и как уложиться в заданные сроки.

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ КЛИЕНТЫ, ВОКРУГ КОТОРЫХ «КРУТИТСЯ» МНОГО КОНКУРЕНТОВ

Или же это те покупатели, которые до встречи с вами посетили 50 мест и после отправятся еще в 20.

Если возникло подозрение, что перед вами именно такой клиент, задайте ему следующий вопрос: «Вы, наверное, рассмотрели уже не один десяток предложений, и я буду далеко не первым?»

Если прозвучал положительный ответ, задумайтесь, нужна ли вам такая конкуренция? Возможно, клиент будет работать с тем, кто предложит ему самую низкую цену. Разве вы искали победы в ценовой войне? И стоит ли такая классификация затрат рабочего времени, нормирование труда?

Срывайте те яблоки, которые висят достаточно низко. Иными словами, ищите клиентов, от которых легче получить заказ. Особенно это важно начинающим продавцам.

Это совсем не значит, что вы должны игнорировать все крупные фирмы, вокруг которых существует высокая конкуренция. Но если вам нужно получить заказчика как можно быстрее, разумней избрать более легкий путь, более прямую и короткую дорогу.

Когда у вас наберется достаточное количество клиентов, вы сможете заниматься более долгосрочными проектами и искать крупных заказчиков. Но пока эта цель не достигнута, нет смысла лезть в горячие точки с большой конкуренцией.

Такие методы учета использования рабочего времени наиболее действенные и толковые.

Занимаясь предварительным поиском клиентов, спрашивайте их (или секретаря): «Скажите, пожалуйста, я уже десятый продавец, позвонивший вам сегодня?» Если ответ будет отрицательным, это хороший знак.

Ищите себе хороших заказчиков. Возможно, среди них будут те, кто не доволен своим настоящим поставщиком, а ваш товар им требуется регулярно.

Иногда ваши конкуренты могут помочь вам, ошибаясь в чем-то, ведь возникает вероятность, что заказчик откажется от их услуг в вашу пользу. Если вы научитесь находить клиентов, испытывающих недоверие к существующим поставщикам, ваш путь к получению заказов станет значительно короче.

ВАША ИНЕРТНОСТЬ ИЛИ ЛЕНЬ, ПРИВЫЧКА ОТКЛАДЫВАТЬ РАБОТУ НА ПОТОМ

Иногда такое поведение у продавца возникает из-за частых отказов, причиняющих боль. Он подсознательно старается избежать этой боли и находит причины, позволяющие отложить поиск клиентов.

С одним менеджером произошел такой поучительный случай. Однажды он увидел рекламу фирмы, подходящей ему по всем параметрам в качестве потенциального покупателя. Ему нужно было сделать всего один звонок и договориться о встрече. Но лень не позволила позвонить ему ни в этот день, ни на следующий.

Через 3 дня, когда он наконец собрался с мыслями и позвонил в эту фирму, ему сказали: «У нас только что побывал представитель вашей компании!» И так, заказ достался более расторопному коллеге.

Последний работал с фирмой несколько лет и получал хорошие комиссионные. Вспоминайте эту историю каждый раз, когда почувствуете, что вам лень звонить потенциальному клиенту.

НЕДОСТАТОЧНАЯ ПОДГОТОВКА К ВСТРЕЧЕ С КЛИЕНТОМ, К ПРЕЗЕНТАЦИИ ИЛИ ПЕРЕГОВОРАМ

Прежде, чем встретиться с фирмой-заказчиком, вы можете посетить ее веб-сайт, почитать о ней в блогах и форумах, задать вопросы по телефону.

Многие продавцы почему-то пренебрегают этим, а потом во время встречи выясняется, что данных по продукту, необходимому клиенту, у менеджера нет, и приходится назначать еще одну встречу. Это не только тратит ваше время, но и подрывает доверие клиента.

«ПЕТЛЯ КОМПЬЮТЕРНОЙ ЗАВИСИМОСТИ»

Представьте, что вы посещаете веб-сайт клиента, читаете тематические блоги, а затем решаете проверить свою почту, страницу на Одноклассниках, затем почитать свежие новости...

Спустя полтора часа выясняется, что вы так и не подготовились к встрече с клиентом.

Запретите себе в рабочее время посещать социальные сети, смотреть новости и проверять личную почту. Вы можете передать помощнику функцию проверки электронных писем либо вовсе выдернуть провод Интернета из компьютера.

ИЗЛИШНЯЯ ОБЩИТЕЛЬНОСТЬ, «СЕМЕЙНЫЕ» ОТНОШЕНИЯ В КОЛЛЕКТИВЕ

Все люди любят поговорить и обсудить последние новости, но все должно происходить в пределах разумного.

Есть продавцы, которые могут часами прогуливаться по офису в поисках собеседника. Как правило, это самые перспективные менеджеры, избегайте таких людей. Это приятные компанейские люди, они умеют общаться, но не работать.

БЕСПОРЯДОК НА РАБОЧЕМ СТОЛЕ

Есть ли на вашем столе обилие документов, бумажек, факсов, записок, лежащих хаотично? Пока вы ищете среди этого обилия бумаг нужный документ, у вас уходит уйма времени. Среди офисных работников есть поговорка: «Что на столе, то и в голове».

В идеале на вашем рабочем столе должны располагаться монитор, мышка, клавиатура, телефон, ежедневник, карандаш или ручка, блок липких бумажек для записок. Все остальное необходимо держать либо в папках на стеллаже, либо в электронном виде.

По материалам www.superiorseller.com

В первую очередь нужно добиться того, чтобы вся компания работала в помощь отделу продаж, а не создавала для него бюрократические барьеры и прочите препятствия. Компания должна своевременно обеспечивать свой отдел продаж всеми необходимыми ресурсами, оказывать административную поддержку на всех уровнях организационной структуры, гарантировать качественное и своевременное выполнение контрактованных сделок, организовывать регулярное повышение квалификации сотрудников отдела и т. д.

Пример из практики: У одного из клиентов в отделе продаж не было принтера. Сотрудники отдела часто пользовались общим принтером, который располагался на этом же этаже, но в другом кабинете, дорога до которого занимала некоторое время. Руководитель объяснял эту ситуацию экономией средств на покупку и обслуживание оргтехники. Мы стали считать. Выяснилось, что расходы компании фактически не увеличатся, если установить отдельный принтер в отдел продаж, а вот нецелевой расход време-

ни сотрудников сократится весьма значительно. Все дело в том, что при текущем уровне организации деятельности сотрудники отдела вынуждены тратить много времени на беготню по коридорам и кабинетам, на ожидания в очереди на печать документов, на постоянно отвлекающие «коридорные общения» и пр. А ведь это время менеджеры по продажам могли бы с пользой использовать на общение с клиентами, подготовку коммерческих предложений и прочую целевую для отдела продаж работу. В итоге после проведенной оценки и простых расчетов, в отдел продаж был приобретен отдельный многофункциональный принтер.

Также необходимо провести анализ и оценить в компании действующую систему продаж. Она должна иметь четкие ответы все вопросы: что, кому, как и на каких условиях продает ваша компания. Описанные положения, стандарты, ин-

НУЖНО ДОБИТЬСЯ ТОГО, ЧТОБЫ ВСЯ КОМПАНИЯ РАБОТАЛА В ПОМОЩЬ ОТДЕЛУ ПРОДАЖ, А НЕ СОЗДАВАЛА ДЛЯ НЕГО БЮРОКРАТИЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ.

струкции, готовые шаблоны и прочие документы должны детально и понятно регламентировать работу отдела и его сотрудников. Это позволит во многих вопросах добиться оперативности и самостоятельности в работе отдела продаж, а это в итоге приведет к значительной экономии времени.

Следующим шагом является автоматизация работы отдела продаж. Проанализируйте то, какие информационные системы использует ваша компания. На практике в одной компании достаточно часто можно встретить целый «зоопарк» информационных систем, которые слабо интегрированы между собой и не представляют единой системы. Также встречаются случаи, когда компания, вместо серьезной доработки CRM под нужды своего отдела продаж, наспех внедряет в работу «коробочную» версию. В результате менеджеры превращаются в администраторов ненужной никому системы, затрачивая много времени без ощутимой для себя пользы. Внедряемая CRM должна быть простой и удобной в эксплуатации, учитывать специфику и особенности ваших продаж, качественно обслуживать продажи вашей компании. Только такой подход позволит сэкономить не только время и нервы ваших сотрудников, но и предоставит компании максимальную прозрачность в управлении продажами.

Менеджер по продажам — это дорогая для компании штатная единица, которую необходимо максимально загрузить «правильной» работой. Вы должны четко знать, чем занимаются ваши менеджеры по продажам в течение рабочего дня и на что они расходуют свое время и энергию. Многие компании, особенно на ранних этапах развития, допускают одну и ту же ошибку — стараются загрузить менеджера всей работой, какая только найдется в отделе. Это тот случай, когда менеджер занимается и продажами, и документооборотом, и логистикой, и другими задачами.

Менеджер до 80–90% своего рабочего времени должен продавать: вести переговоры с клиентами, встречаться с ними, готовить коммерческие предложения, решать вопросы по условиям сделки. Ваша же задача — как можно быстрее выявить и снять с менеджеров весь непрофильный функционал, перепоручив эту работу, например, ассистенту менеджера или администратору отдела. Таким образом вы сможете высвободить много времени у ваших менеджеров на работу с клиентами.

Пример из практики: У одного из клиентских отделов продаж состоял из 17 постоянных менеджеров. При этом в отделе менеджеры, помимо продаж, также самостоятельно занимались документооборотом, логистикой и другой непрофильной работой. Руководитель отдела шаг за шагом контролировал работу своих подчиненных и был сильно перегружен этой работой. Руководитель объяснял это тем, что таким образом менеджеры полностью ведут и контролируют работу со своими клиентами (от начала продаж до полного завершения работ по договору), а он, в свою очередь, надежно держит все под своим контролем. И на первый взгляд может показаться, что в этом есть рациональное основание, если бы не одно большое «НО» — низкая результативность работы всего отдела. На самом деле менеджеры отдела много времени тратили на работу, не связанную с продажами, а сам руководитель постоянно «тонул» в текущей в ущерб другим задачам. В рамках реализуемого проекта было сделано несколько серьезных изменений. Всех менеджеров мы разделили на 2 группы, в каждой из которых был выделен свой лидер и назначен заместителем

руководителя отдела. Лидер, помимо собственных продаж, должен был частично контролировать работу своей группы и отчитываться за общий результат перед руководителем отдела. Далее в помощь менеджерам по продажам в отдел был взят новый сотрудник — администратор отдела, который забрал на себя весь непрофильный функционал. В итоге у менеджеров в среднем высвободилось 35–40% времени, которое они перенаправили на работу с текущими и новыми клиентами, а у руководителя отдела появилось достаточное количество времени на развитие продаж и выполнение других важных задач.

Все совещания, планерки, отчеты и подобные работы должны быть сведены к минимуму. Руководитель не должен проводить общие часовые совещания или планерки отдела, требовать от менеджеров никому ненужные массивные отчеты, пытаться контролировать каждый их шаг и пр. Это, к сожалению, не приносит желаемого результата. Проводите с менеджерами преимущественно индивидуальные встречи по ключевым клиентам и сделкам, по актуальным для продаж данным, но делайте это регулярно, по установленному регламенту и в заранее согласованное время.

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА ПО ПРОДАЖАМ

На практике принято поглотителями времени называть те факторы, которые непосредственно мешают достижению цели. При этом их условно можно разделить на две группы:

МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ – ЭТО ДОРОГАЯ ДЛЯ КОМПАНИИ ШТАТНАЯ ЕДИНИЦА, КОТОРУЮ НЕОБХОДИМ МАКСИМАЛЬНО ЗАГРУЗИТЬ «ПРАВИЛЬНОЙ» РАБОТОЙ.

ЕСЛИ У МЕНЕДЖЕРА СОСТАВЛЕН ПЛАН РАБОТЫ И РАССТАВЛЕН ПРИБОРИТЕТЫ, ТО ОН С ЛЕГКОСТЬЮ МОЖЕТ ДОБИТЬСЯ ЗАПЛАНИРОВАННОГО РЕЗУЛЬТАТА.

- 1) Внешние поглотители – на возникновение которых мы повлиять не можем (нежелательные посетители, нерабочие телефонные звонки и пр.). В этом случае в компании должны быть разработаны правила внутреннего взаимодействия и внешних коммуникаций, которые, например, можно разместить на небольших плакатах (на стенах кабинетов, в коридорах и пр.), а также во внутренних корпоративных документах (регламенты, инструкции и пр.).
- 2) Внутренние поглотители – на которые мы сами можем успешно влиять (социальные сети, Интернет, перекуры, опоздания на работу, совместные часовые обеды сотрудников и пр.). Борьба с ними возможна только через формирование правильных привычек и соблюдение формальной самодисциплины (например: пользоваться социальными сетями в нерабочее время или только в обеденный перерыв; ввести в отделе «время тишины» – когда сотрудники, допустим, в течение двух рабочих часов вообще не общаются между собой, а выполняют работу по заранее составленному плану и пр.).
 Надо сказать, что, когда речь заходит об организации работы

менеджеров по продажам, то сам вопрос потери времени следует рассматривать гораздо шире, чем простое перечисление поглотителей времени и способов борьбы с ними. Все дело в том, что потеря времени напрямую связана с мотивацией сотрудника. Если менеджер «заряжен» на достижение определенных целей в работе, которые напрямую связаны или точнее во многом влияют на достижение жизненных целей, то такой менеджер, как правило, сам эффективно справляется с возникающими поглотителями времени. И наоборот, если менеджер не связывает достижение своих жизненных целей с результатами в работе, то выработать эффективный иммунитет к поглотителям времени ему будет сложно. Поэтому первым шагом на пути борьбы с поглотителями времени в отделе продаж является оценка и доработка системы мотивации сотрудников, формирование правильных установок и ожиданий от работы, соблюдение дисциплины, самоорганизация работы и пр.

Поставьте перед менеджером задачу составить список целей на ближайший 2018 год, а затем выделить те цели, достижение которых напрямую зависит от результатов в работе. Как правило, визуализировав свои цели и их связь с работой, ме-

неджер получает мощный импульс к деятельности и дополнительную мотивацию.

Следующая задача менеджеру – сделать «фотографию» своего рабочего дня, недели, месяца. Таким образом он сам сможет выявить свои основные поглотители времени и провести оценку количества времени, потраченного впустую. Очень хорошо, если менеджер сможет монетизировать потраченное время, то есть сможет рассчитать и оценить упущенную финансовую выгоду от фактически потерянного времени. В этом случае он начинает совершенно по-другому относиться к своему времени и подходу к работе.

Далее научите ваших менеджеров планировать свой рабочий день и рабочую неделю, что также позволит значительно снизить потерю времени, сил и энергии. Практика показывает, что на планирование текущего рабочего дня достаточно 15 минут в конце предыдущего дня и 15 минут в начале текущего дня. Если у менеджера составлен план работы и расставлены приоритеты, то он с легкостью может добиться запланированного результата.

Пример из практики: В отделе продаж одной из компаний мы договорились с сотрудниками, что в рабочее время они не должны отвлекать друг друга по нерабочим вопросам. Для общения «по душам» мы согласовали отдельное время (в период обеденного перерыва, во время проветривания помещения, вечером в период спада рабочей активности и др.). Это было правило, которое в отделе все понимали и обязались соблюдать. Сотрудник за каждое нарушение этого правила должен был заплатить своему коллеге, которого он отвлек, символических тридцать рублей за «доставленные неудобства». Причем это были реальные деньги, а не известные нам «записи на мой счет». Сначала сотрудники восприняли это как некоторую корпоративную забаву, но со временем все изменилось в пользу соблюдения установленного правила.

ПОТЕРЯ ВРЕМЕНИ НАПРЯМУЮ СВЯЗАНА С МОТИВАЦИЕЙ СОТРУДНИКА.

КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ: ПЛЮСЫ И МИНУСЫ

Всегда ли командообразование в отделе продаж способствует повышению эффективности работы сотрудников? Одни руководители уверены, что лишь команда может достичь успехов в продажах, другие считают, что продавцы результативнее работают в условиях внутренней конкуренции. Кто же прав? Эксперты нашего журнала помогут сегодня понять, нужно ли командообразование в отделе продаж или нет.



СЕРГЕЙ ПЕРМИНОВ,

доктор физико-математических наук, член Ассоциации независимых директоров

Для чего нужно командообразование в отделе продаж? Руководители обычно прилагают максимум усилий для создания команды, исходя из следующих чисто деловых соображений:

- Люди проводят на работе почти четвертую часть своей жизни, и в комфортной обстановке они будут работать лучше.
- «Командой» легче управлять: большинство мелких и спорных вопросов решаются на горизонтальном уровне, часть опыта распространяется тоже по «горизонтали».
- Меньше шансов потерять сотрудника — иногда люди ценят чувство принадлежности к «стае».

– Команда сохраняет результаты и технологию деятельности, даже если на длительный период она останется без руководителя.

Рассмотрим утверждение, что люди в комфортной обстановке работают лучше. Да это так, однако только комфортная обстановка сама по себе обычно не мотивирует к работе, более того, нередко при этом вместо команды возникает «компания» или, что значительно хуже, «отрицательная неформальная группа».

Утверждение: «Работа в команде — это когда все двигаются к единой цели» правильное, но это не более чем декларация, которую трудно проверить на практике, а мы должны уяснить, как она «работает» в реальности.

Возьмем, например, менеджера по сбыту. Что для него будет работа в команде? Некоторые работодатели,

задав кандидатам вопрос: «Если ваш план выполнен на 93%, а у товарища — на 70%, что вы будете делать?», ожидают получить на него такой ответ: «Помогу товарищу». Это ерунда. Если менеджер выполняет план на 93%, и у него есть резерв, то он должен сделать 110% «своих».

Так что же для менеджера работа в команде? По крайней мере, не игнорирование совместного обучения, обмена опытом, собраний, совета (если спрашивают). Больше с него «на практике» ничего не спросят. Только в этой ситуации нам требуются командные навыки, у менеджера не возникает другой командной работы. И ожидать, что менеджер сам будет стремиться помочь товарищу, не надо — если эти качества у него есть, возможно, перед вами будущий начальник отдела продаж (НОП). То есть оценивая «способность менеджера

ЛЮДИ ПРОВОДЯТ НА РАБОТЕ ПОЧТИ ЧЕТВЕРТУЮ ЧАСТЬ СВОЕЙ ЖИЗНИ, И В КОМФОРТНОЙ ОБСТАНОВКЕ ОНИ БУДУТ РАБОТАТЬ ЛУЧШЕ.

КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ

ВИДЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

1) Экстремальные:

– *Extreme&Adventure* (Экстрим и приключения).

Приключенческие гонки (*Adventure Races*, или *Мультиспорт*). Корпоративная приключенческая гонка (*Corporate Adventure Races*). Строится такой тренинг на принципе приключенческой гонки, проходящей в экстремальных условиях. Такая мультиспортивная гонка предполагает преодоление дистанции, выполняя при этом различные задания, ища обязательные контрольные пункты усилиями команд, в состав которых входят по 6–10 человек. Каждая команда должна иметь в своем составе минимум 1 женщину. На первом этапе проводится диагностика команды. Формируется дизайн гонки так, чтобы способствовать наиболее эффективному решению задач. Далее осуществляется гонка, после каждого этапа которой участники обсуждают свои действия под руководством опытного тренера. Следующий этап проходит уже с осуществлением рекомендаций на основе прежнего опыта.

Конный спорт (*Horsing*). Всадник во время езды верхом не сидит пассивно на лошади, а взаимодействует с ее движениями. Довольно травмоопасные занятия для неподготовленных людей. Но становятся все более распространенным инструментом в рамках различных корпоративных тимбилдингов.

Ориентирование (*Orienteering/Navigation*). Спортивное ориентирование – распространенный вид спорта, который предполагает поиск с помощью компаса и карт заданного количества контрольных пунктов на местности.

Парусный спорт, или регата (*Sailing*). В парусном спорте участники соревнуются с помощью лодок и судов, специальных саней для снега или льда, тележек для передвижения по твердой поверхности под парусами. Развлечение не из дешевых. Но действительно открывает уникальные возможности тестирования способностей команды с получением новых ролевых навыков, для закрепления командных успехов, тренировки коммуникаций команды, эффективного командообразования.

– *Survivor*. Характернее всего для данной категории отсутствие нестандартных, четко регламентированных правил. Связаны данные виды с гораздо большим риском по сравнению с просто приключенческими и экстремальными видами, требуют серьезной силу духа, моральной подготовки и желания столь захватывающих, но непростых преодолений.

Заброска на вертолете. Распространенная практика для отечественных экстрим-тимбилдингов. Необходимо серьезный моральный командный настрой на достижение цели и побед.

Слав на плотах. Действительно командный вид досуга, эффективный способ тимбилдинга. Распространен в России для инструментария тимбилдинга, но часто используется в качестве независимого события.

2) Интеллектуальные:

– **Этнические тимбилдинги**. Пока по разным причинам экзотические и этнические путешествия остаются недоступными для рядовых сотрудников российских компаний.

Quest&Urban. Тимбилдинги в урбанизированной среде с применением элементов квестов.

Квест в городе/Ориентирование в городе. Быстро приобретающее популярность направление. Специалисты отмечают большое будущее квестов. Они строятся на игре, головоломке, состязаниях и ярких эмоциях, для победы в которой необходимы тесные взаимосвязи в команде.

Фотонавигация/Фотоохота. Соревнование построено на навигации по изображениям и фотографиям города, его различным элементам. Предстоит искать заданные фрагменты города, используя для этого различные средства – Интернет или мобильный телефон.

– **HandMade**. Яркая игра, построенная на концепции «Сделано своими руками». О чем может мечтать каждый успешный топ-менеджер или постоянно занятый офисный работник в своем безопасном корпоративном мире? Такой тимбилдинг позволит творить своими руками, дополняя жизнь новыми красками и цветами.

Архитектура и живопись. С учетом насыщенной, богатейшей российской истории появляются широкие возможности для использования возможностей архитектуры и живописи – для проявления своих талантов и эффективного командообразования.

Старинные русские ремесла. Занятия построены на изучении забытых русских ремесел – чеканки,ковки, резьбы по дереву, вышивания.

– **RealityShow**. Новый формат, появившийся в отечественной практике в 2000-х годах, быстро приобретая широкую популярность, позволяя каждому стать героем своего корпоративного шоу.

Последний герой. Мероприятие предполагает принцип разрушения, а не построения команды. Выявление самых скрытых и отрицательных качеств героев предстает в экстремальных ситуациях.

3) Творческие:

– **Искусство**

Театральные. Основой такого командообразования становятся театральные постановки с приобретением опыта взаимодействия на основе театральной постановки. В таком случае сотрудники готовят постановку театральной постановки под руководством профессионального режиссера.

Музыкальные (фольклорный тимбилдинг, тимбилдинг в стиле джаз). Разные жанры музыки создают отличную площадку для тестирования командных ролей, с получением нового неожиданного опыта командной деятельности.

Танцевальные (танго-тимбилдинг). Танцевальные технологии могут способствовать развитию гармонии команды, развивать навыки понимания бизнес-партнера в диалоге, эмоционально сплотить команду, отрабатывать роли ведущего и ведомого.

Исторические тимбилдинги. В частности, возможны рыцарские бои, дни пионеров, походы викингов и пр. Главное, чтобы все проходило по-настоящему.

Military. Использование заброшенных полигонов, военной атмосферы, артефактов воссоздания среды

для командной работы. Для отдельных типов команд и организаций этот тимбилдинг может быть очень эффективен. Также в России к этой категории часто относится и пейнтбол.

Литературные тимбилдинги. Сюжеты литературных произведений позволяют создать условия для командного творчества, обеспечивая эмоциональное сближение.

Кинотимбилдинги. Использование инструментария создания кино может решать ключевые задачи командообразования.

Кулинарные тимбилдинги. Кулинарное мастерство, совместная готовка блюд с их «поеданием» позволит ощутимо сплотить коллектив, наладив общее взаимопонимание.

По материалам www.hrm.ru

по сбыту работать в команде», мы должны предсказать (на основе его предыдущей практики), не будет ли кандидат на должность игнорировать (де факто, а не формально) выполнение совместных заданий, собрания, обмен опытом, просьбы дать совет другим менеджерам (если спрашивают), будет ли активно участвовать в «командной работе».

Но если речь идет о НОПе, то ситуация существенно иная. Для него работа в команде — прежде всего умение наладить горизонтальные связи с другими подразделениями, хотя участие в совместных мероприятиях также входит в понятие «работа в команде». Но что такое «горизонтальные связи»? Это не умение выбить что-то на горизонтальном уровне и решить спорный вопрос, не обращаясь к начальству (это могут быть просто «пробивные» способности). Горизонтальные связи — это умение в случае конфликта (а все вопросы на горизонтальном уровне возникают в результате конфликта) вникнуть в проблему товарища и попытаться решить вопрос оптимально, исходя из реалий жизни и целей компании.

Чтобы получить добавленную стоимость от командообразования, нужно приложить усилия: провести совместные тренинги, совместно обсудить «трудных» клиентов и еженедельно составлять совместные отчеты с вовлечением всех в дис-

куссию. Только не надо перебарщивать — в целом 90% времени менеджера должно быть направлено на клиента, а обучение менеджера — это дело НОПа, остальные должны оказывать ему поддержку.

Если для получения положительной добавленной стоимости от командообразования нужно приложить усилия, то отрицательные последствия работы в команде почему-то возникают сами собой. Наиболее частые симптомы негативных признаков командных действий:

- самофокусировка на негативе;
- организованное сопротивление переменам в организации труда;
- частичный саботаж при изменениях мотивационных схем, планов;
- уход «командой» (к конкуренту, для основания своей компании...);
- инициация неэффективных действий.

Сосредоточенность на проблемах — типичное явление. Причина проста: работа с клиентами «сломит и слона», когда из 10 посещений за

день 10 клиентов выливают на менеджера негативные эмоции. Причем обычно без объективных оснований. А НОП встречается с менеджером раз в неделю, и, конечно, влияние 50 клиентов (за неделю) оказывается гораздо большим, чем одна встреча с НОПом. Так бывает всегда, но не всегда возникает самофокусировка, которая усиливает негатив и не дает услышать или сформировать позитивные действия, — она возникает, если есть отрицательный лидер.

Организованное сопротивление организационным переменам — следующий этап негативных действий команды, которая переходит в частичный саботаж при изменении мотивационных схем, планов и часто даже в уход всей командой, когда чувство недовольства всем и вся окончательно овладевает мыслями менеджера. Первое решение — «чистка» коллектива, если «зараза» еще не охватила его полностью или какую-либо часть коллектива.

Несколько в стороне стоит такой способ поведения, как инициация

НЕ ВСЕГДА ВОЗНИКАЕТ САМОФОКУСИРОВКА,
КОТОРАЯ УСИЛИВАЕТ НЕГАТИВ И НЕ ДАЕТ
УСЛЫШАТЬ ИЛИ СФОРМИРОВАТЬ
ПОЗИТИВНЫЕ ДЕЙСТВИЯ.

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

ПЛЮСЫ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

Здесь мы можем указать на следующие преимущества работы командой:

- В процессе командной работы достигаются такие замыслы, которые в процессе обычной работы, скорее всего, даже и не возникли бы. Объяснить это можно тем, что, работая в стандартном режиме, человек просто-напросто не может выходить за границы своих полномочий, а значит, он не имеет доступа к инструментам, при помощи которых можно решить все задачи.
- Как мы уже сказали в самом начале, команда, состоящая даже из 3–4 человек, способна достичь гораздо больших результатов, чем один человек, что обусловлено эффектом синергии, когда сумма потенциала отдельных элементов является больше целого.
- Если команда создана с учетом всех соответствующих принципов командообразования, в ней всегда будут учитываться мысли, идеи и мнения всех ее членов.
- По причине того, что для команды в большинстве случаев характерно сотрудничество специалистов из разных организационных подразделений (если речь о работе в организации), оказывать давление на работу коллектива какому-либо из вышестоящих подразделений становится довольно сложно, иногда даже просто невозможно.
- По причине того, что в команде принято прислушиваться к идеям каждого из участников, можно сказать, что это является гарантом того, что в радиусе действия коллектива непременно появятся интересные идеи, а при их обсуждении будет учтено максимальное количество деталей. Таким образом, шансы на ошибку существенно сокращаются.
- Командная работа – это практически 100%-ная гарантия того, что в деятельности удастся выявить любые огрехи. Если один человек непрерывно несет ответственность за конкретную область работы, его видение «затуманивается», ведь для него все уже становится привычным, отчего многие детали он просто может упустить. Но когда на те же вещи смотрит другой человек, или даже несколько, становятся видны абсолютно все недочеты.
- Командная работа наделяет людей готовностью, решительностью и способностью к сотрудничеству, причем даже в тех случаях, когда взаимодействуют люди самых разных статусов.
- Если человеку хотя бы раз довелось поработать в команде, он становится более открыт, терпим и лоялен к коллегам, вследствие чего уже в дальнейшей работе ему будет гораздо проще взаимодействовать не только с другими сотрудниками, но и с другими организационными подразделениями.
- Командная работа возвращает в человеке терпимость к окружающим людям, настраивает на порядок, формирует уважение чужого мнения и способность грамотно вести диалоги, а также учит его время от времени отодвигать свои интересы на задний план, что в общем и целом оказывает огромное положительное влияние на всю команду и ее работу.
- Человек, который сумел зарекомендовать себя в качестве эффективного командного игрока, открывает для себя широкие перспективы, а также получает ценнейший опыт, который может быть полезен как для него, так и для организации, где он работает.
- Все члены команды, как вместе, так и по одному, имеют возможность максимального раскрытия своего творческого потенциала и его реализации в практической деятельности.
- Если команда относится к штату какой-либо крупной организации, то эта организация имеет все шансы на более рациональное и эффективное использование потенциала своих сотрудников, ведь они смогут работать над решением тех проблем и задач, которые находятся вне рамок, соответствующих их привычному статусу.
- Если команда относится к штату небольшой или средней компании, то посредством командной работы можно прийти к всестороннему использованию навыков, знаний и умений всех сотрудников. Команда может даже заменить какого-то одного специалиста, которого компания не в состоянии пригласить на работу.

Несложно заметить, что плюсов у командной работы достаточно много, и если научиться видеть этот потенциал в командной работе, можно достичь поистине небывалых высот.

Но если может быть «горячо», значит, может быть и «холодно». Другими словами, у командной работы есть и ряд своих недостатков.

МИНУСЫ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

Минусов командной работы существенно меньше, но сказать о них нужно обязательно. Среди них можно выделить следующие:

- Командная работа требует дополнительных временных затрат. Дело в том, что члены команды должны «притереться» друг к другу, а это может занять немало времени. Плюс к этому время нужно

также и для того, чтобы найти подходящую форму совместной работы.

- Для командной работы характерна некоторая медлительность, что наиболее сильно заметно, когда в команде много людей, а также когда кто-то из членов совмещает командную работу с индивидуальной. Также нередко возникают сложности с тем, чтобы собрать всех участников в одном месте в одно время, а это негативно влияет на весь процесс работы.
- Существенные временные затраты могут сопутствовать и в том случае, если кто-то из членов команды не владеет техникой командной работы. Это может послужить, помимо прочего, и причиной серьезных разногласий и даже конфликтов.
- В командной работе могут задерживаться принятия важных решений, причиной чему служат различные взгляды членов команды на одни и те же вещи, обобщить которые можно лишь посредством длительных дискуссий.

- На желании членов команды работать может негативно сказаться анонимность результатов деятельности. Неэффективный работник может «прикрыться» эффективным, если его показатели низки. В командной работе нет стимула к честности, так как отсутствует индивидуализированное поощрение за успехи.

- Если работа в команде является для человека дополнительной, она может начать отнимать у него большое количество сил. По этой причине необходимо понимать, справится ли человек с этой нагрузкой, или задачи командной работы следует пересмотреть.

Но важно сказать о том, что если лидер команды способен успешно применять принципы командообразования и в состоянии найти к каждому члену коллектива индивидуальный подход, у него есть все шансы создать эффективную команду и сделать так, чтобы преимущества командной работы перевешивали недостатки.

По материалам www.4brain.ru

неэффективных действий. Это, как правило, действия, реально мешающие компании. Например, в компании перебои с товаром (или кажется, что возникают перебои). Менеджер по сбыту, увидев, что поступил «дефицит», резервирует его под несуществующие заказы и потом неделями распределяет его по своим клиентам. И делает он это не ради своей зарплаты, а ради клиента. В результате начинается круг ненужных действий: менеджеры резервируют и перерезервируют товар. При этом свободного товара нет. Один менеджер зарезервировал один товар, второй – другой товар. Компания несет огромные потери, система заказов поставщикам «разъезжается». Процесс захватывает всех, и на то, чтобы прервать его, потребуется много времени и денег, кстати.

Таким образом, команда – опция для управления. Чтобы она мо-

тивировала, нужны усилия, но еще больше их требуется, чтобы избежать демотивации. Команда – это то, чем НОП должен управлять, хоть это и непросто.



АНАСТАСИЯ БУДНИКОВА,

директор ООО «ВИП-ИНФО»

Продавцы – это бойцы, притом те, которые хотят стать самыми лучшими в отделе и зарабатывать гораздо больше всех остальных. Среди продавцов обязательно должна

быть конкуренция! Благодаря соревновательному моменту можно от сотрудников ожидать прогресса в количестве заключаемых сделок и, как следствие, роста прибыли компании. Только так и никак иначе. Ставки делаем на «среднечках» и на лучших в отделе, «слабаки» со временем уйдут. Такова жизнь, как в дикой природе.

Когда компании проводят всякого рода тимбилдинги для отделов продаж, всегда со временем могут падать производительность, дисциплина и сами продажи. А если еще на тимбилдинге будет присутствовать сам начальник отдела продаж, так очень быстро авторитет теряют начальники в глазах подчиненных. Попытки сделать компанию вторым домом, а сотрудников – братьями и сестрами, могут обернуться совсем с отрицательной стороны для компании. Нередко после тренинга по командообразованию от менеджеров по продажам можно услышать пожелания отпроситься с работы пораньше, так как все же в отделе друзья-товарищи, и они поймут его ситуацию. Часто вырастает у продавцов так называемая «корона», носители которой в последующем начинают повышать голос на руководителей, выражая тем самым не-

ПРОДАВЦЫ – ЭТО БОЙЦЫ, ПРИТОМ ТЕ, КОТОРЫЕ ХОТЯТ СТАТЬ САМЫМИ ЛУЧШИМИ В ОТДЕЛЕ И ЗАРАБАТЫВАТЬ ГОРАЗДО БОЛЬШЕ ВСЕХ ОСТАЛЬНЫХ.

согласие с чем-либо. Такую картину я лично наблюдала. И думаю, что это совсем не то, что хотел руководитель.

Что может поспособствовать работать отделу продаж лучше, это, конечно же, контроль и отчетность, методы материальной и нематериальной мотивации, рабочие инструменты менеджеров по продажам и самих руководителей отделов продаж, планы продаж у каждого менеджера. Часто можно услышать от руководителей: «Да, план для компании у нас есть!» Но гораздо реже можно слышать, что есть индивидуальные планы продаж для каждого сотрудника. А ведь они обязательно нужны для эффективного управления отделом продаж. Так как то, что мы не замеряем, — мы не контролируем. Ведь отдел продаж — это как раз то особенное подразделение, которое отвечает за поступление денег в компанию. На первом месте в бизнесе — это продажи. Без продаж не нужны такие отделы, как бухгалтерия, отдел кадров и производство. Так как без продаж нет денег.

Например, мне однажды рассказала руководительница отдела продаж одного из крупных банков России, что отдел кадров и прочие обеспечивающие подразделения просят заполнять разные отчеты, таблицы и прочее и говорят, какие же они плохие, что не дают их заранее. А она отвечает на это, что занимается продажами, которые обеспечивают всех и все в организации. И те как раз и нужны, чтобы сопровождать отдел продаж, заполнять таблицы, отчеты, тем самым создавать все благоприятные условия, чтобы отдел продаж увеличивал

В НЕКОТОРЫХ СЛУЧАЯХ СПЛОЧЕННАЯ И ВЫСОКОМОТИВИРОВАННАЯ КОМАНДА ПРЕВРАЩАЕТСЯ В БОЛЕЗНЕННОЕ ПРЕПЯТСТВИЕ ДЛЯ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ.

обороты компании. А если отдел продаж обеспечивает продажами, да еще сам себя сопровождает, то зачем все остальные нужны? Ведь оттого, что не заполняется очередная таблица для какого-либо учета, не изменится ничего, а если отдел продаж перестанет продавать, то не останется никого. Поэтому к этому отделу нужен особый и внимательный подход. Если уж очень хочется проводить командообразование для отделов продаж, то можно организовать его совместно с отделом производства, так как между этими двумя отделами часто бывают разногласия, когда один из них много всего продает, а другой не знает, как это все реализовать и опаздывает с исполнением.



АНАТОЛИЙ САФРОНОВ,

консультант по управлению

В бизнесе команда не является абсолютной ценностью или единствен-

но возможным инструментом решения сложных задач. Задавая себе вопрос, нужна ли нам команда, мы должны вначале определить те цели, которые эта группа единомышленников будет осуществлять. Причем может выйти так, что реальные цели компании или департамента продаж не предполагают формирования команды. Более того, в некоторых случаях сплоченная и высокомотивированная команда превращается в болезненное препятствие для развития компании.

Создание команды из продавцов будет эффективным мероприятием, если фирма сталкивается с необходимостью энергичного рывка, выхода на новые сбытовые горизонты. Когда наш торговый оборот составляет 15 млн рублей в год, а мы хотим его чуть-чуть прирастить на 5–10%, то такая задача будет под силу и обычной проектной группе. При условии, конечно, что рынок не сокращается катастрофически на те же 5–10% в год. Но если мы хотим увеличить свои валовые продажи на 50–100%, то в данном случае без формирования команды не обойтись, поскольку такая цель, безусловно, является прорывной или стратегической.

Формирование продающей команды под мизерные или тактические цели — одна из серьезных управленческих ошибок. Негативные последствия здесь не только в том, что на образование команды тратятся впустую ценные ресурсы. Главный минус в том, что любая команда — обоюдоострый меч, который в неумелых руках легко превращается в разрушительное оружие. Стоит директорам ослабить вожжи, и союз единомышленников во главе

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОДАЮЩЕЙ КОМАНДЫ ПОД МИЗЕРНЫЕ ИЛИ ТАКТИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ – ОДНА ИЗ СЕРЬЕЗНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОШИБОК.

КАК СПЛОТИТЬ КОМАНДУ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Каждый из нас желает преуспевать, развиваться, достигать успеха, лучше учиться, подниматься вверх по карьерной лестнице, получать признание, похвалу и, конечно же, быть полезным. И не важно, чьи это желания — наемных сотрудников или их руководителей. Они все стремятся заботиться о себе и своей семье, жить комфортной и счастливой жизнью, выполнять достойную и хорошую работу, чувствовать себя в безопасности и ощущать свою значимость. В большинстве случаев люди стараются хорошо выполнять свою работу так, как им нравится то чувство гордости, которое они испытывают благодаря выполненному делу.

Но что же происходит с морально подавленными сотрудниками, которые выполняют свою работу с чувством принужденности, ощущая на себе незаинтересованность руководителя? Любой коллектив, несомненно, сталкивался с подобной ситуацией либо столкнется с ней в будущем.

Мрачные взгляды, неторопливые уставшие движения, некоторая надуманная неприкосновенность к собственной персоне, разделение между «мы» и «они», недопонимания в работе команды, всевозможные жалобы, даже по поводу небольших и малозначимых событий. В случае, если с некоторыми сотрудниками происходит половина из перечисленного, заметно снижается боевой дух в команде, и появляется разочарованность и безрезультатность в работе.

Если такая тенденция сохраняется, то у сотрудников начинается борьба за преимущества для себя, такие как сокращение количества рабочего времени, получение нужного или ненужного рабочего оборудования, стремление получить новую униформу и т. д. Как по мне, то такого рода борьба показывает, что сотрудники утратили нечто ценное. Это происходит из-за того, что их боевой дух подорван и вещи становятся для них менее значимыми, но все-таки это их работа и они вынуждены ее выполнять. Поэтому и возникает это чувство утраты чего-то важного, а вслед за ним

и желание исправить ситуацию, даже если что-то долгое время шло не так.

Это идеальное время для изменения направления. Очень важно начать изменения до того как боевой дух команды опустится слишком низко.

Даже если руководитель не доволен текущей ситуацией, тем не менее пришло время для перегруппировки команды и поиска положительных аспектов в работе. Но чаще всего в организациях все вокруг слишком заняты, и проходит слишком много времени, прежде чем станет заметно, что боевой дух команды понижен, и любые предпринятые действия оказываются запоздалыми. Сотрудники начинают сопротивляться изменениям и прекращают идти на контакт. Перемены, происходящие без объяснений, могут навредить сотрудникам и породить у них чувство неуверенности. Если такая ситуация продолжается, то люди постепенно отчаиваются и начинают падать духом.

Такого рода тенденции должны быть вовремя замечены, поэтому перед руководителем должна стоять задача отлично знать свою команду. Чтобы справляться с намеченным планом действий и способствовать продвижению вперед, руководитель команды должен постоянно «держать руку на пульсе» у своих сотрудников. Но как это делать эффективно?

Когда боевой дух команды падает, за что борется каждый? Сотрудники борются за чувство безопасности и комфорта. Они хотят быть замеченными. Они борются за свою значимость. Руководитель борется за контроль над всем и всеми. Но есть и более важная работа для руководителя. Она заключается в создании окружающей рабочей обстановки, которая способствует достижению успеха. Важно выжать все самое лучшее от участников коллектива, будь то команда в целом или отдельная личность.

Речь идет о том, чтобы открыть в каждом участнике команды его лучшие качества. Такое действие обогатит каждого человека и в конечном итоге принесет успех всей команде. Когда каждый достигает своих целей и одновременно целей компании, то никто не может оказаться в проигрыше.

По материалам www.blaggos.com

с вождем-харизматиком начинает вести свою частную игру, противоречащую текущим целям и долгосрочным планам компании.

Конфликт продающей команды, сорвавшейся «с цепи», и материнской компании чаще всего заканчивается разрушением отдела продаж или крахом фирмы в целом. Ничуть не лучше будет и ситуация, когда команде поставят большие

стратегические цели, мало соответствующие истинному потенциалу фирмы. Например, весь рынок России по продукту Z оценивается в 230 млн долларов, а мы хотим без экспорта продавать на \$300 млн. Или рынок может быть и большой, емкий, но конкуренты на нем очень крупные, злобные и агрессивные, не собирающиеся уступать нам «ни пяди земли». Путеводная звезда

многих торговых компаний закатилась после того, как в их недрах были сформированы (беспочвенно) команды энтузиастов-продавцов, не нашедших для себя поля здоровой деятельности.

Определившись с вопросом: создавать или не создавать продающую команду, вы должны обязательно иметь в виду истинные цели фирмы, ее организационный и финансовый

потенциал, а также степень конкуренции на данном рынке. Кроме того, надо всегда подбирать адекватные рычаги косвенного и прямого влияния на лидера и на его ближайших сподвижников. Ведь настоящая команда, проникнутая обновленческим энтузиазмом (в отличие от «тихой» рабочей группы), похожа на необузданную породистую лошадь. Она обладает стойким иммунитетом к административным методам управления.



АЛЕКСЕЙ КОЛИК,

бизнес-консультант, бизнес-тренер

Обычно командообразование звучит только как слово с положительным знаком, предполагается, что оно всегда во благо. В действительности все не так просто. Слаженно работающая команда достигает результатов, ей под силу «горы свернуть». Но основной нюанс состоит в целях команды, в том, какие конкретно «горы» она собирается покорять.

Иногда бывает и так, команда спланируется вокруг неформального лидера, который ставит перед персоналом выгодные ему цели. Цели таких лидеров часто находятся в противоречии с целями компании. Например, он может сплотить людей для того, чтобы всей командой перейти на работу к конкуренту, организовать свой собственный бизнес внутри бизнеса компании, добиться ухода руководителя отдела и т. д.

Если бы негативный неформальный лидер находился в одиночестве, то эффективность его действий была бы значительно ниже, чем в ситуации, когда его поддерживают другие люди. «Один в поле не воин», а вот плечом к плечу с другими мож-

но добиться нужного результата. Вот и получается, что командообразование оказывается палкой о двух концах: с одной стороны, преимуществ немало, а с другой — оборачивается неожиданными проблемами.

И все же руководителям не стоит отказываться от командообразования как от оправдавшего себя в целом подхода к управлению, опасаясь, что персонал, сплотившись, устроит «бунт на корабле». Вероятность бунта во многом зависит от самих руководителей, их умения держать руку на пульсе происходящих событий. Основная причина противостояния команды и руководителя — его менеджерские ошибки. Если команда отвернулась от него или устроила забастовку, то что-то не так в его работе. Например, система мотивации в отделе устарела, не соответствует текущему положению, а руководитель продолжает жить реалиями вчерашнего дня. А поскольку члены команды заинтересованы в изменении системы, то с большой долей вероятности они сплотятся для того, чтобы добиться изменений, и фактически окажутся в оппозиции к руководителю, начнут искать варианты решения насущного для них вопроса.

Командообразование достигается целым комплексом действий, которые носят регулярный характер, являются одним из наиболее важных направлений работы руководителя отдела продаж.



АЛЕКСЕЙ КОШУРИН,

учредитель и генеральный директор ООО «Кошурин эдвайзинг энд коучинг», практикующий бизнес-тренер

Наиболее эффективные команды — это те, количество людей в кото-

рых не превышает 20 человек. Если в команде находится большее количество людей, то им сложно взаимодействовать в достижении общих целей. Команда также должна состоять из людей имеющих определенную квалификацию. В спортивной команде, которая является наиболее ярким примером командной работы, тренер стремится правильно расставить наиболее подготовленных игроков. Игрок, который является недостаточно квалифицированным для какой-то позиции, либо передвигается на другую более подходящую позицию, либо вообще удаляется из команды. Члены эффективной команды работают вместе, они зависят друг от друга. Если группа людей не нуждается в тесном сотрудничестве, и они не зависят друг от друга в выполнении той или иной задачи, то на самом деле не существует никакой необходимости в создании команды.

Построение успешного бизнеса полностью зависит от привлечения в организацию успешных людей. Вы можете обладать уникальным продуктом, можете построить самую эффективную структуру и производственный процесс, создать самую привлекательную рекламу своему продукту или услуге. Но если у вас нет хороших продавцов, вы не добьетесь успеха.

Так как же построить эффективную команду в отделе продаж? Первый шаг — это привлечение талантливых людей в вашу команду. Набирая сотрудников для эффективной команды, вы должны помнить три принципа. Следуйте этим принципам, и вы станете экспертом в построении команд:

- Людям необходимо во что-то верить. Вся история человечества является подтверждением этому. Никто из нас не работает ради самой работы. Люди хотят принимать участие в чем-то, что имеет смысл и определенную ценность. Вы как лидеры должны осознавать эту потребность, которая присуща всем.

СПОСОБЫ СПЛОЧЕНИЯ КОМАНДЫ ПРОДАВЦОВ

Заведите традиции. Маленькие дети любят пересматривать любимые мультики по сто раз не просто так. В ежедневной жизни ребенка слишком много нового и неопределенного, поэтому знание сюжета и уверенность, что в следующий момент произойдет что-то заранее известное, создает ощущение комфорта и радости. То же самое происходит в вашем офисе — каждый день все члены команды решают доселе невиданные задачи, изобретают и познают. Это весело, но утомительно. Комфорт и уют создать легко — заведите традиции. Начиная утро с музыки по понедельникам, ходите в бар по четвергам, говорите только по-английски по 25-м числам месяца или всей командой начните онлайн курс финансовой грамотности и вместе сдавайте еженедельные тесты. И польза, и развлечение, и тимбилдинг.

Проводите летучки. Ежемесячно, еженедельно, ежедневно или иногда, но обязательно собирайтесь вместе, хотя бы на несколько минут, чтобы обсудить прогресс, успешно завершённые задачи и поделиться идеями и сомнениями. Даже в маленьких командах часто случается так, что, сидя рядом, люди не очень в курсе, над чем конкретно работает их сосед и какова его работа и роль. Бывает, люди неделями бьются над поиском нужного контакта, находясь в одной комнате с человеком, чей близкий друг им является. Рассказывая о своей работе, слушая друг друга и зная, кто чем занят и какая помощь нужна коллегам, вы максимизируете КПД своей команды.

Празднуйте чаще. Оговоримся сразу, раз в месяц заканчивать работу раньше на полдня, чтобы устроить мини-вечеринку — это слишком часто. Однако устраивать маленькие празднования достижений команды, покупать хвалебный торт в честь особо отличившегося сотрудника или даже просто давать друг другу пять по поводу своевременно и эффективно выполненной задачи — просто необходимо.

Геймифицируйте. Один из самых значимых трендов последних лет — применение принципов и технологий,

характерных для компьютерных игр, для повышения вовлеченности потребителей и пользователей в любой процесс. И этот метод прекрасно работает для удержания людей в рабочем процессе. Сделайте выполнение задач, решение проблем или достижение показателей целью или этапами игры — и вуаля, весь офис увлеченно играет в квест под названием «Работа». Система поощрений, бейджей, званий и уровней мастерства превращает любой процесс в веселье и, используя соревновательный дух, затягивает геймеров в свою пучину с головой. По прогнозам аналитиков, уже к 2015 году технологиями геймификации в корпоративном управлении будут пользоваться около половины всех компаний, так что не стоит откладывать изучение и внедрение этого метода, иначе вы рискуете оказаться в грустной и отсталой половине мирового бизнес-сообщества.

Используйте мобильные приложения. Смартфон — вся наша жизнь, поэтому важно, чтобы ваше общее дело и командный дух поселились в телефонах у всех сотрудников. Существует масса мобильных приложений для бизнеса, но некоторые из них оказывают гораздо больший эффект на сплочение команды, чем другие. Omnitfocus помогает структурировать текущие задачи и управлять собственным временем, фокусироваться на важном и отсекал лишнее. Данными можно делиться с коллегами и создавать совместные задачи. GiveA WOW — приложение, работающее как раз по принципу геймификации. По сути, представляет собой небольшую соцсеть, в которой можно делиться своими рабочими достижениями с коллегами. Они, в свою очередь, могут их «лайкать», «комментировать», зарабатывать бейджи, уровни и даже баллы, которые впоследствии можно тратить на покупку музыки в Интернете. GooseChase предлагает выбор из большого количества командных игр, направленных на разные аспекты тимбилдинга. Например, команды могут находить в городе или Интернете работы конкурентов и загружать их фото в приложение, зарабатывая таким образом очки. Приложение направляет и поддерживает выбранную игру, давая командам напоминания и подсказки.

По материалам www.asus.style.rbc.ru

— Людям необходимо в кого-то верить. Во многих организациях люди не верят в своих руководителей. Они видят в них прежде всего людей, которые выдают им зарплату. Вы можете стать человеком, в которого поверят, если будете проявлять интерес к личному и профессиональному развитию своих сотрудников. Вы можете это сделать, только

если являетесь примером для подражания, вы должны быть последовательны в своих действиях и словах.

— Людям необходим кто-то, кто бы поверил в них. Бизнес построен на вере в людей. Сообщите вашим сотрудникам, что они имеют все шансы быть успешными в вашей компании. Покажите им, как вы будете их

поддерживать и обучать. Узнайте их поближе. Познакомьтесь с их семьями. Узнайте их интересы. Узнайте их цели и устремления.

Эти три принципа могут применяться ко всем. Используйте их, чтобы набрать команду, которая поможет вам достичь ваших целей в бизнесе. Все успешные лидеры занимаются тем, что постоянно

набирают победителей. Ничто не укрепит ваш бизнес больше, чем привлечение талантливого сотрудника в вашу команду. В конечном итоге ваш собственный успех во многом будет зависеть от того, насколько вы сможете собрать вокруг себя победителей.

Успех команды определяется несколькими компонентами. Они включают процесс принятия решений, способы решения проблем, порядок взаимодействия и как лидеры управляют командой. Степень взаимодействия измеряется тем, насколько хорошо группа людей работает вместе над достижением общей цели. Многие команды, которым пророчили поражение, стали чемпионами, потому что они сосредоточились на цели команды, а не на своих личных целях. Синергия рождается тогда, когда общий результат превосходит суммарные показатели всех членов команды в отдельности.

Ключ к взаимодействию — способность членов команды зависеть друг от друга в своей работе. Конечно, все члены команды отдела продаж отличаются друг от друга. На самом деле некоторые команды намеренно создаются, для того чтобы усилить различия между ее отдельными членами. Эти различия очень часто могут привести к разного рода трениям, напряжению и конфликтам.

Конфликты — это развилки на дороге к наивысшей эффективности. Способы решения конфликтов свидетельствуют, стоит ли команда на месте или стремиться к еще более высоким результатам. В случае конфликта используйте следующие шаги, чтобы помочь членам группы преодолеть его.

Этапы преодоления конфликта в команде:

- Определите, в чем состоит конфликт, и кто из команды в него вовлечен.
- Самый важный этап в разрешении конфликта — добиться того, чтобы все стороны общались друг с другом. Это означает, что каждый член команды имеет шанс выразить свои мысли и чувства, а также готов выслушать других членов команды.
- Все явные или скрытые проблемы, связанные с данным конфликтом должны быть вытасканы наружу. Каждый член команды должен быть готов обсуждать и решать вопросы любой сложности.
- После того, как все участники конфликта выскажутся, попросите их подумать о возможном пути разрешения конфликта. Не оценивайте предложения на этом этапе, просто соберите как можно больше идей.
- В реальности, чтобы разрешить конфликт, члены команды должны пойти на компромисс. Добейтесь от членов команды хотя бы маленького компромисса по поводу различных вопросов, обсудите способ решения конфликта, который приемлем для всех.
- Каждый член команды должен быть лоялен по отношению к принятому компромиссному решению. Это означает, что они приложат максимум усилий, для того чтобы это решение действительно работало.
- Проследите за тем, чтобы члены команды были действительно полностью готовы к взаимодей-

ствию друг с другом и прилагают все усилия по устранению конфликта.

При правильной работе с конфликтом, его результатом может быть более сплоченная работа команды, лучшее взаимодействие и повышение ее эффективности. Когда все эти элементы используются в разрешении конфликта и повышении эффективности группы, работа в команде отдела продаж становится по-настоящему интересной! Люди начинают доверять друг другу выполнение большего количества задач, что позволяет им ставить перед собой более значимые цели и достигать больших результатов. Взаимное доверие повышает способность к творчеству и взаимодействию с членами группы. Проще говоря, работа в команде строится на доверии. Когда сотрудники готовы принять на себя большую ответственность это значительно способствует их личному развитию и развитию команды в целом. Каждый этап развития имеет значение и иногда связан с определенными трудностями, но его конечный результат открывает новые возможности по повышению эффективности, внедрению новых идей и росту — что является выгодным как для каждого сотрудника, так и для организации в целом.

Роль лидера является решающей для достижения успеха команды, хотя она существенно изменилась за последние годы. В прежней бюрократической структуре, построенной по военному принципу, лидер был человеком, отдающим лишь приказы и распоряжения. Лидер, использующий стиль управления, основанный на стремлении помочь, понимает, что именно к членам команды он может обратиться за решением проблемы, за информацией, необходимой ему для принятия правильного решения, за новыми идеями. Такой лидер видит свою роль в раскрытии лучших качеств и способностей каждого члена команды и их гармоничном соединении в одно целое.

СИНЕРГИЯ РОЖДАЕТСЯ ТОГДА, КОГДА ОБЩИЙ РЕЗУЛЬТАТ ПРЕВОСХОДИТ СУММАРНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ВСЕХ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ В ОТДЕЛЬНОСТИ.

ДИАГНОСТИКА «ПРОБЛЕМНЫХ ЗОН» В ОТДЕЛЕ СБЫТА



*Алексей Колик,
бизнес-консультант, бизнес-тренер*

Как понять, что именно мешает компании быть успешной на своем рынке? Что негативно сказывается на продажах? Почему клиенты уходят к конкурентам? Для ответа на эти вопросы нужно, как минимум выявить те минусы, которые присутствуют в сбытовой политике компании, в построении бизнес-процессов в отделе продаж.

Каким образом выяснить свои «проблемные зоны» в отделе сбыта? В этом нам поможет проведение аудита системы продаж. В ходе изучения и анализа выявляются сильные и слабые стороны работы отдела, правильные решения и ошибки. Аудит нужен в первую очередь не просто для того, чтобы понять, где есть недоработки и упущения, а для того, чтобы найти новые решения, позволяющие компании стать более успешной.

Основной принцип аудита — объективность. Именно поэтому считается, что проводить его должны люди, находящиеся вне компании, те, кто изначально не ангажирован на определенное видение ситуации. Аудитором может быть профессиональный консультант в области продаж, бизнес-тренер, коуч, опытный руководитель или специалист по продажам из другой компании (конечно, не являющейся вашим кон-

курентом). Если компании нужен аудит в продажах на международных рынках, то имеет смысл привлечь иностранного специалиста.

Аудит заказывают компании как из сектора B2C, так и из сектора B2B. В моей практике среди заказчиков аудита производственные предприятия и коммерческие компании разделились в соотношении 50 на 50%. Единственное условие, определяющее необходимость аудита, — наличие продаж материальных продуктов или услуг. Как правило, руководство компании приходит

к пониманию необходимости проведения аудита в момент возникновения каких-либо трудностей. При удовлетворяющих руководство продажах обычно никто не прибегает к помощи аудиторов. И напрасно! Поскольку гораздо более эффективно проводить аудит еще до того момента, когда проблемы уже дали о себе знать.

Для принятия решения о проведении аудита нужен внешний импульс, чей-то пример. После того как директор компании принял решение провести аудит, наступает

ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ О ПРОВЕДЕНИИ
АУДИТА НУЖЕН ВНЕШНИЙ ИМПУЛЬС,
ЧЕЙ-ТО ПРИМЕР.

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В РАБОТЕ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Разрушенная цепочка продаж. Цепочка продаж — это все люди и процессы, с которыми клиент сталкивается от первого обращения до покупки. В продуктовом супермаркете цепочка продаж выглядит так: «Полка — касса». В интернет-магазине: «Витрина — корзина — менеджер — курьер». Это элементарные цепочки.

Бывают усложненные схемы: «Секретарь — специалист отдела продаж — продукт-менеджер — ассистент отдела продаж — аккаунт-менеджер — менеджер проекта — бухгалтер — юрист — менеджер по корпоративной безопасности — ...».

Подобными моделями пользуются поставщики сложного оборудования, интегрированные компании, большие промышленные корпорации. В таком случае коммерческий процесс сводится к тому, что каждый занимается своим делом. Секретарь отвечает за соединение клиента с квалифицированным специалистом, человек из отдела продаж определяет потребность клиента и передает его в руки нужного продуктового менеджера. Последний рассказывает клиенту о продукте и направляет его к ассистенту, который занимается созданием технического задания. И дальше в этой цепочке каждый специалист выполняет свои функции.

Трудности возникают тогда, когда в компании перестает действовать механизм обратной связи: предыдущее звено совершенно не беспокоится о том, что будет происходить с клиентом дальше.

Например, ассистент согласовал техзадание и от правил клиента к аккаунт-менеджеру, при этом совсем не переживая о подписании договора, поскольку это уже не входит в сферу его компетенции. И так происходит по всей цепочке: каждое звено хочет поскорее отправить клиента дальше.

Если клиент по каким-либо причинам выпадет из цепочки, о нем вообще могут забыть. Если клиент сам не позвонит в компанию и не напомнит о себе, никто даже не заметит его пропажи. А все из-за того, что в компании нет человека, который будет контролировать каждое звено и задавать вопросы типа: «Позавчера звонил Дмитрий Геннадиевич, как там обстоят дела с его договором?».

Решение проблемы. Задействовать универсальных специалистов, которые будут следить за клиентом по всей цепочке продаж. Но единственный человек в компании, который может это сделать, — коммерческий директор. К сожалению, он не справится со всеми клиентами.

Однако коммерческий директор может создать такую систему, которая будет основываться на обратной связи и личной ответственности менеджеров. Для этого надо отказаться от неэффективной схемы «пост сдал — пост принял».

Если вы владелец компании, попросите своего друга или знакомого сыграть роль клиента, а затем спросите его о впечатлениях. Так вы поймете, над чем необходимо поработать.

Отсутствие единого ценообразования. Не очень распространенная, но опасная ошибка проектных компаний, в которых нет стандартизированных пакетов услуг, а стоимость проекта определяют менеджеры. Обычный пример: клиент два раза обращается в компанию под разными именами, попадает на разных менеджеров, которые делают два коммерческих предложения. Одно из них будет дешевле другого.

Что делают клиенты, когда к ним попадают два различных предложения на один проект? Правильно, звонят в компанию третий раз и запрашивают еще более низкую цену.

Решение проблемы. Жесткая стандартизация ценообразования.

Отсутствие мотивации у менеджеров по продажам. Например, в компании работают 100 менеджеров по продажам, каждый из которых в месяц продает на 20 тыс. рублей. В итоге выручка составляет 2 млн рублей. Средняя зарплата менеджера с учетом комиссии с продаж составляет 18–20 тысяч рублей, что сегодня никак не назовешь большими деньгами.

Низкая зарплата не мотивирует менеджеров, и они не боятся потерять свою должность. Более того, предложение пары дополнительных тысяч рублей к зарплате мгновенно убеждает их сменить место работы. Из-за отсутствия мотивации менеджеры не желают учиться, посещать семинары и конференции. Любимые слова специалистов из отдела продаж — «Это не входит в мои обязанности».

Решение проблемы. Если, скажем, у вас работают 100 человек, измерьте эффективность каждого из них и отберите 10 лучших. Остальных начните постепенно увольнять. Благодаря этому шагу за полгода можно сократить отдел продаж из 100 до 10 сотрудников. Клиентов равномерно распределите между оставшимися менеджерами, после чего выручка на одного специалиста увеличится примерно в 10 раз. В результате зарплата менеджера вырастет в несколько раз и будет составлять 34–40 тысяч рублей. При таком рабочем ритме менеджеры захотят оптимизировать работу. Они сами попросят отправить их на курсы работы с клиентами и тайм-менеджмента.

Звездные сотрудники. Предыдущее решение помогает мотивировать менеджеров, но одновременно может создать проблемы для компании. Если у вас остается 10 талантливых продавцов, это чревато неприятностями для компании. Один из них может уйти и забрать 10% своих клиентов, вследствие чего существенно снизится выручка.

Если менеджеров трое или пятеро, ситуация вообще становится критической. Наемный сотрудник контролирует 20–30% выручки. Потеря пятой части выручки может ввести компанию в состояние кризиса, потеря трети — погубить бизнес.

Такой сильный козырь на руках позволяет менеджеру давить на владельца компании. Наемный сотрудник может потребовать повышения зарплаты, более высокий процент, служебный транспорт, личный кабинет и т. д.

Возможен и такой вариант: коммерческий директор совершает больше продаж, чем все его подчиненные вместе. Это говорит о том, что он отличный продавец, но плохой руководитель. В таком случае тоже возникает угроза для бизнеса.

С клиентами наблюдается похожая ситуация: если двое из них обеспечивают 80% выручки компании, то она может прекратить существование уже после первого кризиса.

Решение проблемы. Диверсифицируйте клиентский портфель и регулируйте выручку с каждого менеджера. Также необходимо найти баланс между распределенной и сконцентрированной выручкой.

Работа только со старыми или новыми клиентами. Менеджер по продажам всегда предпочтет работу со старыми и проверенными клиентами. Это легче и прибыльнее. Такой подход помогает компании, ведь он позволяет сохранить активных и состоятельных клиентов.

Тем не менее существуют этапы, когда компания стремится к расширению, из-за чего возникает необходимость увеличения клиентской базы. Тогда нужно нанять экспертов по привлечению новых клиентов. В сервисных компаниях их называют «Нью-бизнесами» — New Business Manager. Их мотивация зависит от новых клиентов, а не от текущих продаж.

Решение проблемы. Использовать разные системы мотивации к продажам старым и новым клиентам. Нельзя передавать эти функции одному менеджеру.

Невыгодные клиенты. Еще одна проблема с постоянными клиентами заключается в том, что иногда они могут полностью нивелировать хорошую выручку. Например:

- клиент требует скидку ввиду своей лояльности и важности;
- клиент превышает лимит ресурсов вашей поддержки или отдела обслуживания;
- вместо звонков клиент требует личной встречи с менеджером. Одна поездка менеджера означает целый день его отсутствия в офисе;
- юридический отдел клиента мучает ваших юристов. На подписание договора уходит месяц работы вашего специалиста;
- важный клиент просит приспособить продукт к его требованиям.

Решение проблемы. Все время оценивать рентабельность клиентов, особенно основных. Если вы вычислите

рентабельность клиента, то сможете принять рациональное решение. В целом существуют три варианта дальнейших действий:

- Увеличить рентабельность путем продажи клиенту дополнительных услуг, которые он хочет получить бесплатно. Если клиенту нужны круглосуточная поддержка и персональное обслуживание, то он сможет за них заплатить.
- Тактично отказать клиенту в предоставлении скидок и дополнительных услуг. Если он на самом деле нуждается в продукте, то переживет ваш отказ и продолжит сотрудничество.
- Отказаться от клиента и сделать ставку на рентабельные проекты. Это не всегда вредит бизнесу, тем более если работа с клиентами не сказывается на вашей позиции на рынке. Однако расставаться необходимо вежливо.

Запутанная система измерения эффективности.

Если вы не следите за эффективностью бизнеса, то не можете ее контролировать и влиять на нее. Так что измерять бизнес необходимо обязательно. Но при этом нельзя допускать слишком большого количества метрик.

Рациональная метрика отдела продаж выглядит следующим образом:

- выручка по компании на каждого менеджера;
- воронка продаж на 4–5 статусов с конверсиями по каждому из них;
- прибыль и рентабельность компании по клиентам и в целом;
- расходы на привлечение клиентов.

Данные параметры надо рассматривать в динамике, как минимум ежемесячно, включая последние 1–2 года.

Некоторые компании так скрупулезно подходят к измерениям, что оценивают все: время общения менеджера с клиентом, время прочтения страниц сайта, количество выполненных и поставленных заданий, содержание рабочей переписки, распределение клиентских заявок на протяжении дня и т. д.

Решение проблемы. Использовать только те метрики, которые позволяют принять реальные меры. Например, вы знаете, что компания получает на 5% больше заявок в первой половине дня. Но вы не возьмете на работу на 5% больше менеджеров на полдня. Это совершенно бесполезное знание.

Другой случай — если вы работаете с 8:00 до 18:00, а заявки поступают с 10:00 до 20:00 с пиком в 19:00. Тогда есть смысл сдвинуть рабочий день. Однако этот параметр не требует тщательного измерения, поскольку большинство компаний интуитивно чувствует биоритмы своего рынка.

И все же статистику необходимо собирать и анализировать. Но акцент надо делать на пользе, а не на количестве.

По материалам www.hyser.com.ua

АНАЛИЗ ЗАНИМАЕТ ОТ ОДНОЙ ДО НЕСКОЛЬКИХ НЕДЕЛЬ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ РАЗМЕРА КОМПАНИИ, ЧИСЛЕННОСТИ ОТДЕЛА ПРОДАЖ, СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

предварительный (организационный) этап, на котором определяется список отделов, персонала, которые будут помогать аудиторам в сборе информации. Организационный этап имеет большое значение, поскольку от того, насколько активным и позитивным будет участие персонала, зависит успех дела. Ни один, даже самый квалифицированный аудитор не сможет выполнить задачу хорошо, если ему не будет оказана соответствующая помощь.

Почти всегда в компании есть его сторонники и противники, которые всячески ставят палки в колеса, мешают прямо или косвенно работе аудиторов. Обычно такими персонажами выступают те, кто опасается негативных последствий лично для себя после получения заключения аудиторов. Кто-то боится, что будет выявлена его нерадивость, кто-то — что он потеряет часть власти или влияния. Сопротивление аудиту в основном проявляется в непредставлении информации или в предоставлении ложной информации, попытках прямых конфликтов с аудиторами. Тем не менее сторонников, как правило, больше. Успешному человеку бояться нечего, он всегда уверен в себе. Сторонники есть и среди менеджеров, и среди персонала, поэтому аудит обычно

проходит вполне успешно. Одна из сильных сторон аудита для руководителей — возможность выявить потенциал своего персонала, определить, кто на что способен. Часть персонала, например, молодежь, не всегда решается высказать свое мнение, внести предложения непосредственному начальнику. А вот аудиторам они могут сообщить очень интересную информацию, предложить что-то новое.

Приведу пример. В процессе аудита мы предложили провести групповую дискуссию на тему, как улучшить систему продаж. В ходе дискуссии выступил молодой продавец, который работал в компании меньше месяца, но он внес дельные и новые предложения. Его выступление, предложенные идеи очень заинтересовали директора, до этого никто не предлагал ничего подобного. Руководитель отдела справлялся с работой не лучшим образом, результаты его работы оценивались как посредственные. Во время дискуссии он не внес интересных предложений, выглядел откровенно слабо на фоне своего подчиненного. Прошло некоторое время, и место руководителя отдела занял тот самый молодой продавец. Заметить его директор смог благодаря аудиту, поскольку до этого он был занят производственными

НИ ОДИН, ДАЖЕ САМЫЙ КВАЛИФИЦИРОВАННЫЙ АУДИТОР НЕ СМОЖЕТ ВЫПОЛНИТЬ ЗАДАЧУ ХОРОШО, ЕСЛИ ЕМУ НЕ БУДЕТ ОКАЗАНА СООТВЕТСТВУЮЩАЯ ПОМОЩЬ.

вопросами и не имел возможности познакомиться ближе с людьми из отдела продаж.

Затем наступает основной этап аудита — сбор информации. Сбор информации проводится в ходе изучения статистической и другой отчетности, планов, прайс-листов, каталогов, рекламной продукции и т. д.; также проводятся интервью с руководителями и персоналом, мозговые штурмы, групповые дискуссии, тренинги, наблюдение за работой продавцов, тестирование. Как правило, анализ занимает от одной до нескольких недель в зависимости от размера компании, численности отдела продаж, сферы деятельности.

После того как необходимая информация собрана, аудитор приступает к анализу, готовит отчет и формулирует предложения по повышению эффективности продаж в компании. Хочу обратить внимание на то, что предложения аудитора должны быть направлены не только на отдел продаж, но и на участие всей компании в продажах, поскольку только такой подход позволяет обеспечить коммерческий успех компании, чем бы она ни занималась.

Заказчик аудита получает алгоритм действий, позволяющий компании выйти на новый уровень в продажах и в бизнесе в целом. Фактически заказчик ждет от аудиторов рецепты получения прибыли за счет нового качества коммерческой деятельности. Аудиторы высокой квалификации способны обеспечить решение поставленной задачи, предложить правильные решения, но затем наступает самый сложный этап аудита — внедрение предложений.

По моему опыту, именно на этом этапе начинаются основные трудности. Многие заказчики не готовы к внутренним изменениям, которые им нужно сделать, кардинально реформировать свою компанию. Вообще, самое трудное — изменения! Смысл проводить аудит есть только для компаний, готовых

ТИПИЧНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ

1. Кадры решают все.

Если один или несколько грамотных менеджеров по продажам ушли из предприятия, это может закончиться огромными убытками. Эффективный отдел продаж фактически полностью построен на работе менеджеров. А разыскать знающего специалиста или обучить талантливому новичка — задачи не одного дня. И потому прибыльность бизнеса почти всецело зависит от стараний продавцов, которые могут со временем зазаныться, начать выдвигать завышенные требования.

2. Подбор сотрудников: найти трудно, а удержать — еще сложнее.

Когда компания не располагает достаточными ресурсами для привлечения профессиональных менеджеров-продажников, приходится заниматься «воспитанием» собственных. В данный процесс управленцами вкладывается много сил и времени. Добившись определенных успехов, у менеджеров зачастую резко снижается лояльность к компании-работодателю. Распространены случаи, когда сотрудника попросту уведут конкуренты, предложив более выгодные условия. А создать эти условия легко, если компания ничего не вкладывала в профессиональный рост специалиста по продажам. Некоторым фирмам проще «отбивать» чужих, уже подготовленных, сотрудников, чем вкладывать ресурсы в развитие отдела продаж.

3. Менеджер не уходит один.

Каждый менеджер имеет свою наработанную базу клиентов. И, уходя с должности, он забирает ее с собой, используя эти данные в работе на другую компанию. Таким образом постоянные клиенты могут уйти вслед за менеджером-перебежчиком, если он создал с ними хорошие рабочие отношения.

4. «Смертный грех» менеджера: гордыня.

Проблемы отдела продаж часто вызваны завышенной самооценкой менеджеров. Заметив, что качеством их работы во многом определяется общая прибыльность бизнеса, они начинают предъявлять новые претензии и требования: повысить зарплату, организовать более гибкий рабочий график, обеспечить улучшенным социальным пакетом. Вместе с этим ошибки менеджера по

продажам учащаются, так как гордость закрывает ему глаза на имеющиеся недостатки в работе.

5. «Принцип зачетки» — когда прошлые достижения ценнее дальнейшего роста.

Некоторые продажники думают, что, заработав хорошую репутацию в коллективе и собрав крепкую клиентскую базу, можно рассчитывать на снисходительное отношение руководства. Такая в корне неправильная установка обретается во время обучения в вузе, когда отличившийся на первых курсах студент получает поблажки от преподавателей, если, например, не успевает сдать в срок работу и т. д. Часто она остается на всю жизнь. Если, конечно, жизнь не «выбьет» из него данное убеждение.

Таким образом, проблемы отдела продаж бывают вызваны чрезмерным вниманием менеджеров к своим прошлым достижениям на этой же должности. Им кажется, что, раз они уже показали себя с хорошей стороны, можно снизить планку. Но реальные ошибки менеджера по продажам остаются ошибками, каких бы высот ни достигал он раньше, и руководство не может закрыть на них глаза: ведь от активности работы персонала зависит прибыль предприятия. В результате не получив желаемых «скидок в требованиях», менеджер решает поменять место работы, где потом повторяется тот же сценарий.

6. Стресс — враг, от которого не спрятаешься менеджеру.

Работая с людьми, особенно в сфере продаж, избежать стрессовых ситуаций невозможно. Отказы клиентов, зачастую в весьма грубой форме, сорвавшиеся контракты, дебиторская задолженность — основные факторы, негативно влияющие на эмоциональный настрой менеджера и, соответственно, его мотивацию к продолжению активной работы. Временно эту проблему могут решить тренинги, беседы, креативные схемы повышения мотивации. Но регулярно организовывать такие мероприятия — слишком дорогое для компании удовольствие. Эмоциональное выгорание может привести к решению менеджера сменить место работы или полностью отказаться от данной сферы профессиональной деятельности.

По материалам www.piter-trening.ru

к изменениям, не боящихся покинуть привычный берег и смело выйти в бурное море перемен. Для того чтобы предложения аудиторов были внедрены, руководителю компании необходимо осуществить комплекс мер, а именно: новые инструкции, бизнес-процессы, аттестации, обучение, изменения в структуре компании и ее штата.

Несмотря на очевидные преимущества аудита, не более 10% руководителей, знакомых с методом, готовы обратиться к аудиторам. Их отношение к аудиту является своеобразным тестом на приверженность инновациям в управлении. Именно руководители, наиболее ориентированные на новые подходы в управлении бизнесом, чаще всего обраща-

ются к аудиторам. Также в основном заказчиками аудита становятся компании из больших городов, в меньшей степени проявляют интерес компании из регионов. Причиной такого положения дел, вероятнее всего, является недостаточная информированность региональных руководителей о возможностях аудита системы продаж.

МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ



АНАТОЛИЙ САФРОНОВ,

консультант по управлению

В самых общих чертах «сбытовой политикой» зовется комплекс мер по популяризации и продаже товаров, связанный единой концепцией. Что такое популяризация товаров и какие бывают классические продажные мероприятия, многие сотрудники отдела сбыта обычно знают хорошо. Но зачем системе продаж нужна концепция, осведомлены лишь немногие работники, контактирующие с покупателями. Итак, является ли сводная концепция сбыта выдумкой или реальным средством борьбы за валовую выручку?

Начнем с того, что данная концепция всегда выражает философию продаж, выстраданную компанией. Да, как ни удивительно, у любой системы сбыта есть своя философия. Философия, осознанно переведенная в плоскость будничной практики, становится деловой концепцией.

До тех пор, пока не проведена жирная разграничительная линия между нашими и чужими аудиториями, ни о какой торговой политике говорить не приходится. Деление на «своих» и «чужих» клиентов — толь-

ко половина дела. Следующее слабое звено правильной концепции — внятное различие «своих» и «чужих» товарных групп. Подобное действие предполагает строгое разведение по углам того товарного ассортимента, с которым мы работаем сейчас и будем работать в дальнейшем, и тех родственных товарных групп, с которыми мы никогда связываться не станем. Подчеркнем, речь идет о сепарации именно родственных товарных групп, а не об отказе продавать непрофильные товары.

Для выработки стратегической линии продаж, надо еще ответить на вопросы: Что «такое» наша компания? Что на самом деле мы продаем? Первый вопрос стимулирует руководителей к тому, чтобы выяснить, какова их миссия или главные некоммерческие цели бизнеса?

В результате концепция сбыта определяется разрешением четырех товарно-рыночных проблем:

- 1) Кто мы?
- 2) Какие задачи/проблемы решают наши товары?
- 3) Кто «наш» клиент, а кто — «чужой»?
- 4) С какими товарами мы работаем, а с какими — нет?

Если получены доказательные ответы на четыре вопроса, значит, мы чемпионы и нами осуществлена программа-максимум. Если разрешены хотя бы две задачи: демаркация потребителей и разделение товаров на «подручные» и «посторонние», следовательно, освоена программа-минимум. Боевую, рабочую концепцию сбыта можно

создать при условии, что эти минимальные требования выполнены. Идею, замысел системных продаж надо еще переложить на язык операционных, управленческих мероприятий. И потом указанные мероприятия необходимо качественно и вовремя реализовать.

Любая грамотная и дееспособная сбытовая политика, таким образом, складывается из трех генеральных компонентов: 1) Концепции, о которой мы говорили выше; 2) Плана реализации, рассчитанного хотя бы на год; 3) Технической реализации плана. Обращаем внимание, что иерархия или значимость компонентов должна быть ровно такой, как она дана выше. Концепция здесь определяет план, а план — реализацию, и только так.

Когда есть представление о том, что такое сбытовая политика фирмы, нетрудно найти и ее «слабые места». Самое болезненное «слабое место» торговой компании — полное отсутствие сбытовой политики. Как узнать, есть ли у фирмы политика продаж или ее нет даже на горизонте? Очень просто. Спросите руководителей и рядовых продавцов, какие клиенты являются для них «чужими», а какие товары — «посторонними»? Если вы не услышите точного, аргументированного и быстрого ответа, значит, с вероятностью 99%, никакой разумной сбытовой политики у компании нет.

Предположим, однако, что сбытовая политика у фирмы все-таки имеется и персонал четко отделяет «своих» клиентов от «чужих», а родные товарные группы — от «приблудившихся». Тогда, не допуская хаотических метаний, следует проверить качество сбытовой политики сверху вниз и шаг за шагом. Вначале мы анализируем уровень концепции, потом — уровень плана, а в итоге — уровень исполнения. Отметим также, что последующее исправление и оздоровление «слабых» мест также идет сверху вниз, а не наоборот.

КОГДА ЕСТЬ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ТОМ, ЧТО ТАКОЕ
СБЫТОВАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ, НЕТРУДНО НАЙТИ
И ЕЕ «СЛАБЫЕ МЕСТА».

Обращаясь к концепции продаж, надо выяснить, правильно ли были разделены «свои» и «чужие» клиенты. Иными словами, здесь предстоит выверить маркетинговую сегментацию компании. Далее определяются ошибки или выверты, связанные с делением товарных групп. Следующий шаг – рассмотрение того, чем на самом деле является фирма, как для персонала, так и для потребителей. Наконец, завершается аналитика тем, что мы проверяем, точно ли, адекватно ли были выделены и описаны те ключевые проблемы, которые решают наши товары. Впрочем, есть вероятность, что анализ придется углубить, изучив дополнительно обоснованность ценовой категории, выбранной компанией, разобрав ее Устойчивые Конкурентные Преимущества (если есть), а заодно критически рассмотрев модель рыночного позиционирования. «На закуску» у нас останется критика (если нужно) ценовой стратегии фирмы, которая определяет, во-первых, официальный прейскурант, а во-вторых, то, кому из клиентов давать скидки и отсрочки, в каком размере и на какое время.

Итак, мы спускаемся на ступеньку вниз, приступая к оценке планов сбытовой политики. Алгоритм проблемного исследования выглядит так. Сначала мы тестируем список главных сбытовых мероприятий, рассчитанных на год, определяя то, насколько они эффективны и стратегически выверены. Потом изучаем привязку к датам или временному графику. Ведь планы продаж часто пишутся или наобум или, опираясь на статистику предыдущих перио-

ОБРАЩАЯСЬ К КОНЦЕПЦИИ ПРОДАЖ, НАДО
ВЫЯСНИТЬ, ПРАВИЛЬНО ЛИ БЫЛИ РАЗДЕЛЕНЫ
«СВОИ» И «ЧУЖИЕ» КЛИЕНТЫ.

дов, которая на будущее влияет крайне опосредованно. Затем у нас на очереди – проверка уровней ответственности и меры компетентности тех лиц, кто занимается сбытом. Далее мы замеряем объем планируемых продаж, нет ли в них научной фантастики или, напротив, мягкотелости и нерешительности. Ну и наконец, следует сбалансировать запланированные способы отношений с клиентами: методы личных презентаций, стиль проведения конференций или участия в выставках и т. п.

Не найдя проблем на уровне плана, мы получаем право спуститься на ступеньку вниз – к уровню тактического исполнения. Чаще всего за оздоровление сбытовой политики берутся именно с этого места, забывая о том, что техника и тактика, явно или скрытно, определяются стратегией (концепцией) и планом. Поскольку данный уровень относится к «этажу» техники, постольку каждая фирма, в зависимости от профиля, торговой специализации или типичной целевой аудитории сталкивается здесь со специфическими болезненными моментами. С другой стороны, даже на этом уровне мы обнаружим немало стандартных направлений, одинаково подверженных опасным недугам.

По нашему мнению, в их число попадают, прежде всего, рекламно-сбытовые мероприятия. Среди них: техника рекламы; методы оформления стендов, прилавков, раскладка товара; стиль и модели поведения продавцов в торговых залах или в офисах продаж; своевременное пополнение запасов; качество товарной отгрузки и перевозки; контроль сроков оплат; техническая поддержка сложной продукции; тактические модели удержания «старых клиентов»; послепродажное клиентское обслуживание, то есть превращение разовых клиентов в постоянных покупателей.

Анализируя сбытовую политику фирмы по предложенным лекалам, надо помнить, что такой анализ имеет смысл, только когда товары, предлагаемые нами, достаточно качественны и полезны, а цена на них не задрана, но является средней по рынку. Если же наш товарный продукт – откровенно плох, цена на него – завышена, а сопутствующий сервис – безобразен, то обращать внимание надо не на провалы сбытовой политики. Тогда пенять следует на архаичное производство, затратные технологии, бестолковый департамент стандартизации, а возможно, и на чрезмерную алчность владельцев.

НЮАНСЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ: НЕСКОЛЬКО РЕКОМЕНДАЦИЙ

Как определить, какая цена будет оптимальной для ваших товаров или услуг? Как преподнести клиенту цену, чтобы она была воспринята как адекватная? Что делать, если цены конкурентов ниже? Какой способ ценообразования наиболее объективен и удобен в применении? Наши авторы сегодня дадут рекомендации по решению всех выше озвученных вопросов.



ЛАРИСА ФЕДОРОВА,

соавтор интернет-проекта «DiS – Территория достижений», ведет индивидуальный коучинг по интернет-маркетингу

Низкая цена у конкурентов может быть обусловлена низким качеством, которое не всегда заметно с первого взгляда. К сожалению, клиент порой не может в этом сразу разобраться либо разберется уже после того, как совершит покупку. Но в этом случае выбор все равно будет сделан не в вашу пользу. Вы в такой ситуации оказываетесь практически безоружными.

Кроме того, низкую цену может позволить себе крупная торговая сеть, когда она приходит в ваш регион. Как действовать в таких ситуациях?

Выделяют как минимум два различных подхода к определению цены на продукт или услугу.

- основываясь на экономических факторах — себестоимости, марже, конкурентах, спросе и прочем и
- на психологических факторах — субъективной ценности продук-

та или услуги, нише, в которой продается продукт или услуга, статусе и платежеспособности покупателей и т. п.

Итак, как определить оптимальную цену?

Узнайте, сколько стоят аналогичные товары у ваших конкурентов, какая у них комплектация, какие дополнительные условия/услуги они предлагают своим клиентам. Какими преимуществами и недостатками обладают продукты и услуги, представленные на рынке? Чего не хватает клиентам, какие проблемы они не могут решить с помощью имеющихся на рынке предложений? Если в ходе исследования вы сосредоточите свое внимание не просто на сравнении цен, чем обычно и занимаются при анализе конкурентов, но еще и на поиске своих конкурентных преимуществ, то у вас будет достаточно данных для того, чтобы сформулировать свое уникальное торговое предложение (УТП) — то, чем вы будете отличаться, и то, ради чего клиенты будут делать выбор в вашу пользу.

Очень часто владельцы бизнеса допускают непростительную ошибку, предполагая, что они сами отлично владеют ситуацией, и пренебрегают контактами с клиентами. Такая непредусмотрительность не раз оборачивалась даже для крупных компаний большими потерями и недополученной прибылью. Ваши клиенты станут покупать ваш товар

по той или иной цене? Спросите у них, какая цена для них будет комфортной.

Настройте несколько вариантов продающего сайта с разной ценой и посмотрите, с какого сайта заказы приносят вам наибольшую прибыль. Но об этой технологии мы поговорим еще чуть позже, так как она в большей степени относится к следующему этапу — тестированию цены. Проведите опрос по телефону («горячая линия») или установите личный контакт с клиентами, пришедшими в вашу торговую точку: магазин, демонстрационный зал и т. п.

Особенно хорошо спросить клиентов о том, что остановило их перед покупкой вашего товара или услуги. Для этого также подойдут те каналы коммуникации, которые вам доступны. В Интернете существуют специальные скрипты exit-трафика, которые позволяют «поймать» вашего потенциального клиента в тот момент, когда он закрыл ваш продающий сайт или страницу интернет-магазина, и задать ему вопрос, почему в этот раз он не совершил покупку.

После того, как вы собрали предварительную информацию и готовы установить цену на свой товар или услугу, переходим к следующему важному этапу — тестированию цены. Согласитесь, иногда то, что люди говорят, сильно отличается от того, что они делают. Ваш клиент может сказать, что купит у вас

товар за 1000 рублей, но когда он придет в ваш магазин, возможно, такая сумма покажется ему слишком большой или, наоборот, слишком маленькой по сравнению с той субъективной ценностью, которой он наделяет ваш товар. И в таком случае он уйдет от вас, не совершив покупку.

Итак, тестируйте цену. В Интернете это легко реализовать благодаря технологии сплит-тестирования, когда все посетители сайта разделяются на несколько равных потоков трафика, и поток А видит цену А, поток В — цену В, а поток С — цену С. Далее предстоит просто посмотреть, по какой цене совершается больше покупок, а по какой цене выше ваша прибыль. Эти цены могут не совпадать. Чем больше клиентов, тем больше расходов на их обслуживание, поэтому стоит смотреть не только на количество продаж, но и на общую прибыль. Эту же технологию можно применить и в офлайн-бизнесе, например, разделить потоки трафика с рекламного объявления на две-три телефонные линии.

Если вы определились с ценой, всегда имейте в виду, что это подходящая цена для той целевой группы, которая принимала участие в вашем исследовании. К сожалению, каким бы прекрасным и качественным ни был продукт, если он достаточно дешевый, то определенная группа покупателей, готовых выложить и большие суммы за аналогичные предложения, просто не посмотрит в вашу сторону.

Если вы работаете в разных ценовых сегментах, то всегда делайте несколько пакетов услуг или комплектов товаров. Эта тактика позволит вам, с одной стороны, переводить решение вопроса о покупке у вас из плоскости «покупать — не покупать» в плоскость «какой вариант выбрать и купить», а с другой — сделать специальное предложение для каждой группы ваших клиентов.

Цену, как и другие параметры вашего товара или услуги, нужно уметь продать.

Покажите потенциальному клиенту, как много он получит за свои деньги. Предположим, вы продаете бытовую технику, цена у вас выше, чем у конкурентов. На первый взгляд, дорого. Укажите, что в стоимость включена доставка, установка и более длительная гарантия, и предложение сразу же станет более привлекательным благодаря тому, что вы предлагаете теперь целый комплекс услуг, а не просто один товар, с которым у покупателя будет еще немало «головной боли» по доставке, установке и пр. Если с помощью вашего товара или услуги клиент сможет сэкономить деньги или время, покажите это. Премонстрируйте это на цифрах.

Сравните ваше предложение с другими, несущими в себе гораздо меньше ценности. Ваше сравнение всегда должно быть в вашу пользу, в идеале, этот вывод клиент должен сделать сам.

Помните, что на первой продаже вы не только продаете свой товар или услугу, но и приобретаете клиента. Если его все устроит, то он придет к вам в следующий раз, приведет своих знакомых и друзей. Опять же, если ваш товар заканчивается и нужно покупать новый, то вы можете сделать большую скидку на первой продаже, а основные деньги зарабатываете на следующих продажах.

Не бойтесь назначать высокую цену за свой товар или услугу. Это даст вам больше возможностей для маневров: распродаж, скидок на короткое время для обеспечения всплесков продаж. Если вы «приучите» клиентов, что у вас дешево, вам крайне трудно будет продавать что-то дорогое, даже если оно будет того стоить. Всегда проще продать дорогое дешевле, чем поднять цену на дешевый товар. Важно, чтобы ваша цена была обоснованна. Если ваша цена выше, чем у конкурентов, — делайте акцент на ваших преимуществах. Показывайте, что в итоге ваш покупатель выигрывает, сделав выбор в вашу пользу.

Говоря о цене, недостаточно брать в расчет только экономиче-

ские показатели (себестоимость, спрос на товар, цены у конкурентов и пр.). Стоит также иметь в виду особенности человеческого восприятия. Человек всегда воспринимает в контексте, на фоне чего-либо. Мы сравниваем с нашим предыдущим опытом и лишь после этого делаем вывод.

Для того чтобы правильно позиционировать цену, важно знать, с чем ваш клиент сравнивает, какие параллели он проводит, в какой реальности живет. А для этого необходимо тщательно изучить его потребности и нужды, составить его портрет. Создайте портрет вашего потенциального покупателя, чтобы в итоге вы могли представить конкретного человека, назовите его и опишите его типичный день, его привычки и заботы. Такой подход поможет четко визуализировать и наиболее глубоко проникнуть в заботы и потребности ваших идеальных клиентов, в частности, определить, какая цена для них будет комфортной.



АНАТОЛИЙ САФРОНОВ,

консультант по управлению

Каким методом ценообразования лучше пользоваться на практике? Давайте вместе попытаемся ответить на этот вопрос. Метод «от себестоимости» отталкивается от издержек и плановой нормы прибыли, а метод «среднего по рынку» предполагает учет равновесных конкурентов. Маркетинговая модель ценообразования имеет в виду нечто радикально иное. Она нацелена не на издержки и не на ценовую политику конкурентов, а на потребности целевых аудиторий, на их ценност-

СВЯЗЬ ВОСПРИНИМАЕМОЙ ЦЕННОСТИ И КОНВЕРСИИ

В 2010 году в книге *Money Makers: Inside the New World of Finance and Business* («Генераторы прибыли: новый мир финансов и бизнеса») авторами Дэвидом Снайдером (David Snider) и доктором Крисом Ховардом (Dr. Chris Howard) был сделан следующий вывод: «Когда преимущества перевешивают сумму предполагаемых затрат, потенциальные покупатели совершают целевое действие».

Снизьте затраты (не всегда цены) и поработайте над достоинствами продукта, и вы откроете путь к большему числу конверсий.

Затраты и выгоды гораздо чаще оказывают влияние на эмоции от покупки и воспринимаемую ценность продукта. И это тесно связано с тем, чего обычно хотят люди.

Мы хотим чувствовать себя умными и хитрыми, как это бывает, когда нам удастся выторговать более выгодные условия сделки. Как правило, мы испытываем неподдельную гордость за совершенную покупку и еще долго рассказываем об этом друзьям.

Теперь рассмотрим пути уменьшения воспринимаемых расходов.

1. Продажа по невысокой цене.

Вы можете наблюдать эту технику в действии на сайте американского ритейлера одежды Modcloth в разделе распродаж. Предметы гардероба, которые обычно сопровождаются не самыми приятными отзывами: «Этот материал кажется дешевым. Я бы не отдал за эту вещь больше \$150» — регулярно поступают в продажу по невысокой цене — и продаются. Это не значит, что люди не хотят приобрести эти товары. Просто их полная цена не соответствует воспринимаемой ценности. Снижение цены устраняет это противоречие, и люди покупают. Но это не единственный и далеко не лучший способ решить проблему.

2. Использование ожиданий.

Люди могут иметь определенные ожидания от того или иного продукта. Они предполагают, к примеру, что дорогие товары более качественные или что более крупная тара свидетельствует о более ценном содержимом. Они больше верят отзывам других покупателей, а не рекламе или описаниям продукта, и считают, что сайт с реальными отзывами клиентов заслуживает больше доверия.

Они думают, что современный и функциональный сайт, который быстро и плавно работает, гарантирует высокое качество товара, который на нем продвигается (зачастую они оказываются правы). Вы можете использовать силу ожиданий в своих интересах и презентовать продукт таким образом, чтобы его воспринимаемая ценность была несоизмеримо выше.

3. Рефрейминг расходов.

Рефрейминг стоимости работает так: когда людям сообщают цену, выраженную в наименьшей денежной единице, стоимость продукта кажется им более выгодной, чем есть на самом деле. Было проведено исследование, в ходе которого ученые стучались в дома случайных людей и предлагали им принять участие в благотворительной акции, купив несколько блокнотов. В первый раз исследователи продавали блокноты по \$3 за 8 штук: это сработало в 40% случаев. Во второй раз блокноты предлагались уже по 300 центов за 8 штук, и такой подход дал позитивный результат в 80% случаев.

Еще один пример может выглядеть так: «Всего за стоимость одного кофе в день вы можете сохранить жизнь одному ребенку». Это предложение звучит более выполнимо, и оно мягче, чем просьба о пожертвовании в размере \$1277 в год.

Автосалоны прибегают к этой хитрости ежедневно, предлагая своим клиентам лизинговые сделки. «Этот автомобиль ваш всего за \$199 в месяц!» — говорят они. Но почему-то забывают добавить, что так будет продолжаться следующие десять лет.

Еще несколько способов, как изменить воспринимаемую ценность:

— Сравнить ценность товара с тем, что знакомо покупателю.

Это один из простейших способов повысить воспринимаемую ценность продукта. Просто поместив рядом с продуктом, который вы продаете за меньшую цену, более высокую сумму, вы заставляете человека думать, что за эту цену он получает гораздо больше. Обратите внимание на пример ниже:

«Спешим порадовать вас новым предложением, которое поможет сэкономить на свадьбе еще больше. Забронируйте место под свадебную церемонию через наше агентство в одном из предлагаемых AMresorts апартаментов и получите в подарок пакет свадебных услуг стоимостью в \$4199

Конечно, такая свадьба не получится бесплатной — вам понадобится разместить всех гостей в отеле компании. И все же сумма подарка привлекает внимание посетителей.

Отметьте, что некоторым категориям пользователей будут неинтересны ваши бесплатные бонусы и подарки. Чтобы этот прием сработал, вам придется подтвердить указанную стоимость оффера и завоевать доверие целевой аудитории.

— Продемонстрируйте свое мастерство.

Чтобы разместить изображение своего продукта в Интернете, не надо торопиться. Опыт успешных интернет-магазинов подсказывает, что эти изображения должны быть как минимум профессиональными, а на сайте должна быть реализована возможность

их увеличения, чтобы пользователь мог рассмотреть мельчайшие детали продукта.

Но некоторые продавцы не считают данный подход достаточным. Они идут дальше и показывают своей аудитории то, что происходит за закрытыми дверями производственных цехов и лабораторий — то, как создается продукт. Разумеется, это позволяет существенно поднять его воспринимаемую ценность, а компании — выгодно обособиться от конкурентов. Взгляните на ролик за авторством Hyundai, цель которого — отделить модель Hyundai Elantra от автомобиля Honda Civic.

— Аккуратный стиль.

Стиль речи и даже конкретные слова — все это влияет на воспринимаемую ценность. Чтобы оказать положительный эффект, вы должны понять, что является желаемым результатом вашего целевого клиента, и найти подходящие слова, чтобы описать продукт. К примеру, человек, желающий приобрести люксовую ручку Montblanc, может обратить внимание на такие слова, как «дорогой» и «роскошный», а может — «эксклюзивный». Эти эпитеты описывают изделие, но подходят ли покупателю?

Мать, покупающая школьную форму для своих детей, не обратит внимания на слово «дешевый», но будет привлечена эпитетом «выгодный».

Это все равно что превращать негативное в позитивное. Торговцы лошадью занимаются этим много лет — «энергичная» означает, что лошадь строптивая и не будет вас слушаться, «безопасная» — что ей не меньше 40 лет, «непугливая» — глухая. Общий смысл понятен. Как понятно и то, что, хоть вы и вольны манипулировать фразами, если введете покупателя в заблуждение, в своем отзыве он врать не станет.

— Использование не «круглых» цен.

Никогда не задумывались над тем, почему товары часто предлагаются не по круглой цене — их стоимость непременно заканчивается на X,999? Исследователи из Массачусетского технологического института и университета Чикаго установили, что цены, оканчивающиеся на 9, увеличивают спрос на продукцию. В западной цивилизации люди читают слева направо и первые цифры, которые они видят в цене, приводят к искажению ее восприятия. К тому моменту, когда их взгляд достигает последних цифр, восприятие цены оказывается уже сформированным первыми цифрами, что, в свою очередь, заставляет их считать сделку более выгодной, чем это есть на самом деле.

— Принцип дефицита.

Ощущение дефицита увеличивает значимость товара и целесообразность его покупки, и это также является одним из 6 принципов влияния, сформулированных известным американским психологом Робертом Чалдини (Robert B. Cialdini). Невзирая на цену, люди готовы приобрести последний доступный продукт толь-

ко потому, что он последний. Можете называть это эффектом дефицита или страхом упустить что-либо важное (FOMO) — но это работает.

Amazon, Modcloth, Anthropologie и многие другие ритейлеры нещадно используют этот принцип, баснословно увеличивая свои продажи. Один из способов — указание рядом с товаром числа оставшихся экземпляров.

Принцип дефицита применим не только к физическим товарам. Сделайте своим пользователям ограниченное по времени предложение, которое будет доступно ближайšie 48 часов, и вы увидите всплеск конверсии. — Эффект добрых дел.

Люди любят совершать добрые поступки. Но самое интересное, что это стремление можно легко монетизировать. AmazonSmile обещает своим покупателям переводить 0,5% от суммы их покупок в некоммерческие благотворительные организации. С \$1000 сумма пожертвования будет весьма скромной, всего \$5, но благодаря гениальному рефреймингу (0,5%) кажется, что сумма будет получаться гораздо больше.

Эта активность сама по себе служит для AmazonSmile источником бесплатной рекламы и становится дополнительным стимулом для совершения покупки на Amazon.

Оставлять небольшой процент на благотворительность — это быстрый и простой способ привлечь на себя внимание покупателей-филантропов. Но все большее число компаний сегодня перестраивают собственные бизнесы, чтобы обеспечить стабильную поддержку тех коллективов, которые производят их продукт. Такие компании, как People Tree из Объединенного Королевства или Theo Chocolate из Сиэтла, вводят дополнительную плату за использование своих продуктов, и люди не против незначительного повышения цены.

— Обозначьте собственную ценность.

Purple mattress нашли гениальный способ отстроиться от онлайн-конкурентов и увеличить воспринимаемую ценность своих товаров. Сначала они в деталях показывают процесс производства матрасов. Затем демонстрируют эксперимент, который настолько же блестящ, насколько и абсурден.

«Хотите суперпростой способ определить, что ваш матрас ужасен? Это называется тестом сырого яйца».

Эта рекламная кампания быстро приобрела вирусный характер, когда люди начали проводить этот эксперимент у себя дома и фиксировать его на камеру. Этот 5-минутный ролик, демонстрирующий один из таких экспериментов, в итоге помог компании продать не один такой матрас (начните смотреть с 4:40).

Доказывает ли это, что изделия компании действительно комфортные? Нет. Поднимает ли воспринимаемую ценность этих матрасов? Да.

По материалам www.lpgenerator.ru

ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕНОВОЙ СТРАТЕГИИ

На первом этапе формирования ценовой стратегии при сборе исходной информации – работа ведется по пяти направлениям:

- оценка затрат;
- уточнение финансовых целей фирмы;
- определение потенциальных покупателей;
- уточнение маркетинговой стратегии;
- определение потенциальных конкурентов.

1. Оценка затрат включает определение состава и уровня приростных затрат при изменении объемов продаж, а также определение объемов производства, способных повлиять на размер условно-постоянных затрат.

2. Уточнение финансовых целей фирмы проводится на основе выбора одного из двух возможных приоритетов: минимальной прибыли от продажи соответствующего товара (услуги) или ориентации на достижение наивысшего уровня прибыльности (на максимизацию общего объема прибыли либо на получение прибыли в зависимости от срока и размера кредиторской задолженности).

3. Определение потенциальных покупателей включает выявление факторов и оценку последствий их влияния на чувствительность покупателей к уровню цены и прогнозирование разделения покупателей на группы (сегменты).

Эта работа проводится с учетом следующих факторов:

- экономическая ценность реализуемого товара (услуги);
 - трудность сопоставления с аналогами;
 - престижность обладания данным товаром;
 - ограничение бюджета;
- возможность разделения затрат на покупку.

4. Уточнение маркетинговой стратегии необходимо разработчикам ценовой стратегии, поскольку выбор ценовых решений находится в жесткой зависимости от избранной фирмой маркетинговой стратегии.

5. Определение потенциальных конкурентов включает сбор и анализ данных по следующим направлениям: выявление фирм – основных конкурентов на сегодняшний день и в будущем; сравнение своих цен с ценами фирм-конкурентов, определение основной цели фирм-конкурентов в сфере ценообразования; нахождение преимуществ и слабых сторон деятельности фирм-конкурентов по соответствующим показателям (объем ассортимента; удельный выигрыш в цене; репутация у покупателей; уровень качества товара).

Второй этап разработки ценовой стратегии – стратегический анализ – проводится также по пяти направлениям:

- финансовый анализ;
- сегментный анализ рынка;
- анализ конкуренции;
- оценка внешних факторов;
- оценка роли государственного регулирования.

1. Финансовый анализ, проводимый в целях разработки ценовой стратегии фирмы, включает следующие направления: определение удельного и общего выигрыша фирмы от производства (реализации) товара (услуги) при существующей цене; определение необходимого темпа роста объема продаж в случае снижения цены в целях увеличения общего выигрыша фирмы; установление допустимого уровня сокращения объема продаж в случае повышения цены прежде, чем общий выигрыш фирмы снизится до существующего уровня; расчет необходимого темпа прироста объема продаж в целях компенсации приростных условно-постоянных затрат, обусловленных внедрением анализируемого ценового решения; прогнозирование необходимого объема продаж в целях компенсации приростных условно-постоянных затрат, обусловленных внедрением на новый рынок выпускаемого товара или предполагаемым внедрением на рынок нового товара.

2. Сегментный анализ рынка включает прогнозирование состава покупателей в разных сегментах рынка; определение способов проведения границ между сегментами таким образом, чтобы установление пониженных цен в одном сегменте не исключало возможности установления более высоких цен в других сегментах; разработку аргументации во избежание обвинений в нарушении действующего законодательства о защите прав потребителей, о предотвращении монополистической практики в случае ценовой дискриминации.

3. При анализе конкуренции необходимо определить уровень реализации и прибыльности фирмы с учетом вероятной реакции конкурентов, а также возможности фирмы повысить гарантированность достижения своих целей по объемам и прибыльности продаж за счет сосредоточения усилий на соответствующих сегментах рынка, где устойчивое конкурентное преимущество будет достигнуто при минимальных усилиях.

4. Оценка внешних факторов следует проводить по двум основным направлениям: влияние инфляционных процессов и влияние цен на сырье и материалы фирм-поставщиков.

5. При оценке роли государственного регулирования проводятся исследования по оценке влияния про-

водимой государством экономической политики на уровень доходов населения в целевых сегментах рынка и прогнозирование возможных последствий, а также по оценке влияния государственного регулирования в области цен на намеченное фирмой изменение цен и прогнозирование возможных последствий.

На третьем этапе создания ценовой стратегии осуществляется подготовка проекта ценовой стратегии фирмы.

Перечень вопросов, изучение которых необходимо при разработке ценовой стратегии, естественно, может быть расширен в зависимости от отраслевой принадлежности фирмы и формы собственности. Получение информации по перечню вопросов позволяет выделить основные тенденции изменений во внешней и внутренней среде фирмы, определить положительные и отрицательные тенденции ее развития, оценить альтернативные варианты принятия решений по кри-

териям, характеризующим достижение целей фирмы: прибыли, рентабельности, доли рынка и др.

Процесс разработки ценовой стратегии позволяет объединить усилия всех подразделений фирмы для достижения ключевых целей — обеспечения конкурентоспособности и условий для выживания. Это возможно при рациональном использовании информации службами фирмы при разработке ценовой стратегии и обосновании ценовых решений. Невнимание к тем или иным данным на первом этапе разработки ценовой стратегии может привести к ошибочным ценовым решениям, снижению прибыли и даже убыткам. Эффективным тактическим инструментом реализации избранной стратегии ценообразования могут стать дифференцированные торговые скидки и надбавки. Однако их использование должно контролироваться с учетом уровня конечных цен. Это особенно важно для фирм, имеющих многозвенную систему товародвижения.

По материалам www.grandars.ru

ные, мировоззренческие предпочтения. Подобный способ отвергает всякий дурной экономизм и вначале не учитывает себестоимость продукта. Его применение позволяет устанавливать на часть ассортимента ряда или предельно низкие (ниже уровня безубыточности), или предельно высокие цены, не имеющие никакого отношения к «средним по рынку».

При применении маркетинговой методики расчета верхний и нижний предел цены обуславливаются только двумя факторами: реальной покупательской способностью клиентов и их субъективным восприятием ценности нашего товара (услуги). Второй фактор в маркетинге еще называют «стоимостью уважения». Эта стоимость уважения плюс потребительская ценность продукта и формируют совокупную выгоду товара, за которую платит деньги потребитель. На нее ориентируется клиент, размышляя о том, стоит ли ему вообще покупать данный товар. Ну а поскольку «стоимость уважения» — это довесок, внешний, частично виртуальный атрибут товара, постольку почти любой рыночный продукт можно «насытить», наполнить тем самым добавочным престижем и шармом.

Сразу оговоримся, что расчет цен по маркетинговой модели подходит только для ассортиментных или многообразных товаров или услуг, имеющих хотя бы толику уникальности. Своеобычность является зацепкой, «склеивающей прокладкой» для привязки к товару более весомой цены. Стандартные и однородные индустриальные товары вроде бензина, пшеницы или чугуна литья этой манипуляции не поддаются. То же касается и сложных, но серийно-конвейерных товаров. Нельзя безмерно повышать цену и тех услуг, которые жестко регулируются государством или имеют очевидную, общепризнанную стандартизацию. Это относится к услугам нотариуса или к услугам полиграфических комбинатов.

Каковы принципы маркетингового подхода к определению «правильной» высокой цены? Существует четыре таких принципа, или фундаментальных правила. Первый из них мы ранее озвучили. Он гласит, что маркетинговое «надувание» цены возможно только на товары, которые имеют хотя бы какой-то явный элемент своеобычности. Но эта своеобычность не должна быть задана или сотворена конвейерным способом. Так, автомобиль «Шко-

да-Октавия RS» более чем уникален для целевого сегмента, но с его «средней» ценой ничего поделаться не могут ни производитель, ни дилеры. Ведь он собирается на том же конвейере, что и другие бюджетные модели «Шкоды».

Тот товар, на который устанавливается высокая цена, должен быть мелкосерийным. Поэтому «Буггати-Вайрон» и стоит полтора миллиона евро. Или наш вклад в его обработку должен быть существенным и ясным клиенту (тюнинг-компании, ресторан высокой кухни). «Макдоналдсу» удастся свободно манипулировать с ценами потому, что, будучи серийной, индустриальной фабрикой, он параллельно является своеобразным (с точки зрения бренда) и даже историческим деловым предприятием (первенец фастфуда). То же самое касается и корпорации «Эппл», себестоимость планшетов которой, по некоторым данным, в три-четыре раза ниже официальной розничной цены.

Однако не всегда высокие цены на какой-то продукт свидетельствуют о маркетинговом подходе к ценообразованию. К примеру, «раздутые» цены на московскую недвижимость имеют немаркетинговую природу.

«Квадратные метры» в московском жилом фонде просто выступают для владельцев капиталов инвестиционным убежищем. И до тех пор, пока в России не появятся другие возможности для стабильных инвестиций, недвижимость дешевле (независимо от кризиса) не будет.

Второй принцип маркетингового определения «правильного тарифа» сводится к правилу, согласно которому высокие цены должны соотноситься со средними и низкими ценами в пределах одного ассортимента. Весь данный ассортиментный ряд может производить или поставлять одна и та же компания. К примеру, адвокатская контора иногда удерживает крайне высокие расценки на одни виды услуг (бракоразводные процессы для состоятельных клиентов) и сохраняет относительно умеренные, а иногда и специально заниженные цены на другие виды услуг — допустим, по разработке грамотных договоров купли-продажи.

Если компания не производит или не поставляет широкого ассортимента продукции, то соотношение со средними или низкими ценами в рамках одного ассортимента может быть заочным. В этом случае мы завышаем цену, имея в виду средние и низкие цены других компаний и, самое главное, уведомляя об этом соотношении своих потребителей.

Третий принцип маркетингового расчета цен заключается в решительности и дерзости. Если анализ покупательской способности клиентов показывает, что они смогут заплатить цену, превышающую сегодняшнюю в полтора-два раза, то этим надо немедленно пользоваться.

Максимально высокую возможную цену необходимо ставить и в целях приоритета. Если мы установим цену относительно высокую по сравнению со «средним по рынку», но не самую большую, то наши конкуренты (наиболее внимательные из них) немедленно этим воспользуются. Увидев, как мы пробиваем себе тропку к новому уровню цен, они, несомненно, постараются опередить нас. Велика опасность того, что конкуренты в этой ситуации сами поставят максимально возможные цены на отдельные артикулы своего товарного прейскуранта.

По указанной причине понятие «ценовые войны» вредно толковать слишком узко — как борьбу за наименьший уровень цен. Не менее жесткая борьба идет на отраслевых и нишевых рынках за высокие цены. Мы говорим именно о конкурентном рынке, где относительно свободно действуют десятки, а то и сотни соперничающих компаний. Другой вопрос, что схватки за наивысший (но не монополистический) уровень цен на конкурентных рынках редко освещаются в газетах и на ТВ, их редко обсуждают на профессиональных конгрессах маркетологов или коммерческих директоров. В итоге у поставщиков и потребителей создается впечатление, что такой борьбы нет вовсе.

Четвертый принцип маркетингового расчета касается политики скидок. Боевой маркетинговый подход к определению потолка наценки запрещает стихийные и разнообразные скидки. С этой точки зрения всех так называемых дискаунтеров, или «лоукостеров», будь то бюджетные авиакомпании, демпингующие турагентства или провинциальные

гостиницы, экономные фитнес-центры и т. п., следует признать отпетыми нигилистами. Они отрицают здоровый маркетинговый подход к составлению прейскуранта и активно мешают нормальным компаниям зарабатывать свой кусок хлеба.

Скидка на специально и разумно завышенную цену не должна превышать 3–5% от официального прайс-листа. Для отдельных категорий клиентов (например, для мелких или случайных заказчиков) цену нельзя сбрасывать ни на копейку.

Отметим заодно, что принципиальное отсутствие договорных скидок (конечно, при условии очевидного своеобразия товара) может стать неплохим конкурентным преимуществом. Если целевая аудитория «прикормлена» на скидки, то ничто не мешает нам сначала негласно завесить цену еще на 5–15%, а затем предложить клиенту скидку в том же размере. Как известно, все брендовые бутики в московских торговых центрах давно и успешно пользуются этим нехитрым приемом.

Политику скидок нельзя смешивать с программами лояльности. Крупных, надежных или перспективных клиентов допустимо награждать поощрительными картами, дающими право на особый сервис, на статус «аристократического членства», на дополнительные бесплатные услуги. Кроме того, сохраняя высокий уровень цен, мы имеем право предлагать заслуженным покупателям какие-то варианты рассрочек или кредитования, выгодные и для них, и для нас.

Маркетинговая методика расчета правильных высоких цен — комплексное и трудоемкое мероприятие. Такой подход к формированию прайс-листа дает фирме намного больше валовой прибыли, чем расчет «от себестоимости» или «от среднего по рынку». Но освоение маркетинговых инструментов завышения цен требует от коммерческих директоров и рядовых продавцов немалой прощительности, выдержки и решительности.

СОХРАНЯЯ ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ ЦЕН,
МЫ ИМЕЕМ ПРАВО ПРЕДЛАГАТЬ ЗАСЛУЖЕННЫМ
ПОКУПАТЕЛЯМ КАКИЕ-ТО ВАРИАНТЫ РАССРОЧЕК
ИЛИ КРЕДИТОВАНИЯ.

ЧТО МЕШАЕТ, А ЧТО СПОСОБСТВУЕТ РОСТУ ЛИЧНЫХ ПРОДАЖ?



Марат Хазиев,
руководитель направления по работе с корпоративным сектором
компании «Актив»

Когда я читаю любые статьи на тему роста продаж, все они так или иначе сводятся к теме того, как продавец осуществляет продажу. Техника переговоров, знание продукта, знание покупателя, умение преодолевать возражения и все из такого разряда.

Есть еще куча статей про преодоление страха звонка, самомотивацию. Про все, что придаст мотивации, и вы начнете продавать. С такими мотивирующими вещами трудно не согласиться. Я полностью разделяю точку зрения, что продавцу мешает продавать именно он сам. Но при этом я думаю, что дело не в психологии или особой мотивации или еще чем-то. Дело в самоорганизации и умении делать правильные вещи в правильное время. Заметьте, делать не быстро, не очень красиво или эффектно, а просто осуществлять правильные действия в правильное время.

По-моему, в одном из произведений Экзюпери маленький принц встречает военного, который говорит, что все подчиняется его приказам. Когда ночью маленький принц просит приказать солнцу встать, вояка говорит, что для этого приказа время еще не пришло, и он отдаст его утром, и солнце подчинится. Казалось бы, что за странная и смешная позиция? Зачем отдавать

приказы тому, что и так произойдет. Однако эта притча как нельзя лучше иллюстрирует, что правильные вещи надо делать в правильное время. Мы все видели в кино или сериалах, как крутой продавец произносит красивую речь и неожиданно продает, что до этого продать было очень трудно. Все мы хотим так же. Нам кажется, что нам просто иногда не хватает знания каких-то фишек, умения понравится человеку или быть с особым внутренним настроем.

Надо понять одну простую вещь. Нам показывают такие продажи потому, что такие продажи проще всего показать, и они выглядят успешно. Как красиво показать в кино дела-

ние правильных вещей в правильное время? Это очень трудно. Промонстрированная рутина ни у кого не вызовет восторга. Никто не заинтересуется таким. Однако именно так и делаются дела. Все остальное — редкие моменты публичной славы, которые обрастают легендами и чаще всего никоим образом не относятся к тому процессу, которым их собственно достигли.

Чтобы показать вам пример того, как делать правильные вещи в правильное время, перескажу историю из книги Радмило Лукича. Там один из продавцов закрыл огромную сделку. Что сделал этот продавец. Он узнал, что руководитель пред-

95% КОМПАНИЙ НЕ ИМЕЮТ КАЧЕСТВЕННЫХ
ПРЕЗЕНТАЦИОННЫХ МАТЕРИАЛОВ, КОТОРЫЕ
ЯВЛЯЮТСЯ ОТЛИЧНЫМ СПОСОБОМ
УВЕЛИЧЕНИЯ ПРОДАЖ.

СПОСОБЫ ПОВЫШЕНИЯ ПРОДАЖ

1. *Тестовая эксплуатация. Отличный инструмент. Не только позволяет пощупать клиенту реальный продукт, но и может подсадить на него. А база оттестированных и не купивших клиентов является отличнейшей площадкой для исследования и улучшения своего продукта.*
2. *Калькуляторы. В бизнесах, в которых не продаются коробочные решения, а подбирается индивидуальная цена, часто расчет стоимости ведут отдельные специалисты. Для большей мобильности менеджерам нужны простые инструменты, с помощью которых они смогут посчитать в 80% случаев цену с 20% погрешностью. Внедрение таких инструментов может увеличить продажи на порядок.*
3. *Презентационные материалы. Хорошие менеджеры всегда имеют подборку с материалами компании. Рекомендательные письма, списки клиентов, сравнительные таблицы с конкурентами, просто презентации, ориентированные на продажу. Когда решите печатать что-то такое для менеджеров, прежде всего, обратитесь к ним. Если они скажут, что это работает и они их эффективно используют, можно запускать в тираж. Сейчас же, по факту, 95% компаний не имеют качественных презентационных материалов, которые являются отличным способом увеличения продаж.*
4. *Речевые шаблоны или сценарии продаж. Шаблоны никогда нельзя использовать полностью, диалог должен звучать естественно, а не быть зазубренным и вываленным на клиента. Но кусочки и блоки будут всплывать в головах менеджеров, что поможет сделать разговор структурированным, соответственно, увеличит конверсию звонков.*
5. *Книга успешных продаж. Необходимо собрать все интересные случаи совершения эффективных продаж. Описать их в виде кейсов и решений. Новые менеджеры будут учиться не только на своих успехах, но и на успехах своих старших товарищей. Стимул попасть в книгу и описать свой успех тоже не нужно сбрасывать со счетов — отличный метод, который показал хорошие результаты на практике.*
6. *Сверхмотивация. Конечно, систему мотивации нельзя считать самостоятельным способом увеличения продаж. А вот сверхмотивацию — можно. Как это выглядит. При выполнении плана продаж выплачивается 3% от оборота (например, 90 тысяч рублей). А при выполнении плана на 120% еще 100 тысяч рублей премии. Сверхмотивация? Срабатывает? Может быть, если есть и другие инструменты.*
7. *Кросс — продажи. Интересно, насколько вопрос: «А пить что-то будете?» повышает продажи напитков в фаст-фуде? В среднем на 20–30%.*
8. *Повышение среднего чека. Самый простой способ увеличения продаж. Он выходит из предыдущего способа, но может выглядеть и по-другому, за счет простого увеличения цены, набора сервисных функций, условий оплаты. Повышение цены на 1% увеличивает прибыль на 3–10% — повод задуматься. Главное, чтобы рост был незначительным и сопровождался дополнительными возможностями.*
9. *Бесплатные информационные материалы. Клиенты, пользующиеся товаром, в большинстве случаев заинтересованы узнать о возможности более эффективного использования приобретенного товара. А уж потенциальные клиенты при выборе покупки проглатывают с удовольствием интересную познавательную информацию. Грех не дать им эту возможность, особенно если она может служить методом увеличения продаж.*
10. *Дифференцированная стоимость. Для некоторых товаров некоторые производители устанавливают единую стоимость. В большинстве случаев это не оправданно. Когда человек задает вопрос: «Сколько это стоит?» и получает цену, у менеджера нет повода зацепить клиента на выявление потребностей. Когда же на вопрос ему задается много уточняющих вопросов, налаживается диалог, и менеджер уже имеет информацию для влияния на покупателя. Не говоря о том, что расширяется круг потребителей товара.*
11. *Сервис. Как это ни дико звучит, на новые продажи существенно влияет послепродажный сервис. Он не приносит продаж сразу, но в перспективе является лучшими инвестициями в маркетинг.*
12. *НеСТАНДАРТ обслуживания. Самый креативный способ повышения продаж. Изучи все, что делают конкуренты. И попробуй сделать все наоборот. Все работают с 9 до 18. А ты работай с 18 до 9. Или в крайнем случае с 9 до 9. Все предлагают что-то бесплатно, а ты предложи это платно, но дай что-то бесплатно другое. Все делают за три дня, а ты делай за три часа.*

По материалам www.salers.ru

приятия-покупателя ставит подпись под контрактом, когда в контракте поставили свои подписи несколько руководителей ключевых департаментов предприятия. И продавец

стал ходить к каждому из руководителей, чтобы добиться его подписи. Как описывает Радмило, продавец просто приходил к очередному руководителю в приемную и спраши-

вал, может его руководитель департамента принять или нет. Если нет, то он спрашивал, когда и приходил в другое время. Он садился в приемной и ждал. Просто ждал. Он делал

это каждый день. День за днем спокойно и последовательно добивался подписи очередного руководителя. Скучно, правда? Где мотивирующие речи? Где красивые поимки лица, принимающего решения, в барах и на улице, где тонкие интриги. Где все это? Их не было. Зато знаете, что было? То, отсутствие чего мешает продавать большинству продавцов, — умение планировать и последовательно, настойчиво, без потери оптимизма день за днем воплощать эти планы. Знал ли этот продавец 777 фишек в продажах и 1001 фишку в переговорах? Я не знаю, может, и знал. Но история не про это. У Радмила Лукича акцент делается на том, что помогли не фишки, а базовые умения делать правильные вещи в правильное время. Вы, вероятно, догадываетесь, в итоге подписи руководителей всех департаментов были собраны и генеральный просто подписал контракт. Все. Конец истории. Достойна такая история, чтобы снять по ней кино? Конечно, нет. Что будет в таком кино? Бесконечное сидение в приемных? Никто такое смотреть не будет. Отсюда простой вывод. Не отсутствие знания фишек в продажах мешает продавать, а умение спокойно, уверенно и последовательно делать правильные вещи в правильное время.

Хорошо, скажете вы, раньше может так дела и делались, но

сейчас все по электронной почте, сплошные тендеры на онлайн-площадках, особо не разбежишься и не посидишь в приемных. Вы правы, но история с онлайн-тендерами еще более четко демонстрирует мысль, что сделки выигрываются не в кульминационный момент наибольшего напряжения, когда идут торги. Сделки выигрываются гораздо раньше, в моменты, когда делаются нужные вещи. Это выглядит как скопление железнодорожных путей, которые ветвятся и пересекаются через большое количество стрелок — переключателей путей. В итоге вам надо, чтобы поезд прибыл на нужную вам станцию. Станцию, на который вы выигрываете в сделке. Но для того, чтобы поезд пришел на нужную вам станцию, вам нужно правильно перевести порядка 10, 15 а может и 30 стрелок. И вот тогда вы выигрываете сделку. Причем переключение предыдущих стрелок часто незаметно и весьма скучное и рутинное дело.

Собрали информацию о всех тендерах, которые игрались покупателем до того, как вы решили заключить с ними контракт. Получили информацию, как часто и в какие месяцы играют сделки, примерно поняли, когда тратится бюджет. Уже перевели первую стрелку в нужном вам направлении. Поговорили с ЛПР, которому в итоге нужен ваш продукт, поняли, что ему надо от

продукта в первую очередь правильно показали выгоду покупателя от приобретения вашего продукта, еще одно правильное действие. Узнали, что больше всего не устраивает или пугает и напрягает покупателя в процедуре тендеров, еще одна развилка пройдена правильно. Вызвались помочь с созданием тендерной документации. Жутко скучная вещь, но за счет этого кому-то помогли в тендерном отделе — еще одно правильное переключение в направлении вашей станции и в итоге вашей победы.

Проанализировали ваших конкурентов и поняли варианты их поведения в тендере, еще правильный шаг. И так далее, и так далее. Последовательно, принимая ряд верных решений. В итоге у поезда просто не останется вариантов, как прибыть на вашу станцию, а значит, вы побеждаете в сделке. Снаружи будет выглядеть, как вы просто и уверенно побеждаете в онлайн-тендере. Конкуренты не заявляются или их отклоняют. Конкуренты не могут торговаться и сильно падать в сделке, и вы одним красивым шагом успешно выигрываете в тендере. Вас все поздравляют, вы эффектно закрыли сделку. Но вы знаете, что сделка выиграна давным-давно и только недалекие конкуренты могут думать, что у вас особая магия или фишки. Нет. Вы просто делали правильные вещи в правильное время. Вот и все.

МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ



СЕРГЕЙ ЗИНИЧЕВ,

бизнес-коуч

Какими должны быть сотрудники отдела продаж? Что способствует

росту личных продаж, а что мешает? Какие качества, черты характера, навыки и умения должны быть у менеджера по продажам? Как помочь своим подчиненным достичь успеха в продажах? Я бы выделил 10 самых важных качеств, которыми должен обладать успешный продавец, если его можно так назвать, которые будут помогать в работе качественно выполнять необходимые задачи:

Целеустремленность. Целеустремленность — это не только высокий уровень мотивации и стремления до-

стигать высоких результатов, это, прежде всего, знание целей компании, в которой он трудится, и постоянный поиск путей к их достижению, самых коротких и менее энергозатратных. Он должен уметь определять четкие цели в своей работе, которые согласуются с интересами компании, и придерживаться плана действий, помнить о них, быть всегда готовым к форс-мажорам и вовремя реагировать на них.

Умение быстро принимать решение и нести за это ответственность.

ФАКТОРЫ УСПЕШНОСТИ В ПРОДАЖАХ

Успех на переговорах не всегда определяется тем, насколько сильна позиция того или иного участника. Чаще всего успех определяется еще и умением анализировать ситуацию, быстро реагировать на неожиданные помехи, учитывать имеющиеся у сторон источники власти и использовать различные факторы, влияющие на переговорный процесс. Таких элементов переговорного процесса достаточно много. Рассмотрим важнейшие из них.

1. Первый фактор, который имеет смысл выделить в этом ряду, — фактор власти (влияния) или статус «власть держащего». Неравенство позиций, разный уровень полномочий и неодинаковая влиятельность партнеров заранее ставят стороны в неравные условия: одна из них оказывается в заведомо невыгодном положении. Обладающий властью человек имеет больше возможностей навязать свое мнение окружающим и добиться более выгодных условий сделки.

Что нужно знать, чтобы противостоять фактору власти на переговорах? Прежде всего, поймите источники влияния партнера, а также подумайте, какими из них располагаете вы сами.

Власть можно условно разделить на внешнюю и внутреннюю. Внешняя — это власть, предоставляемая извне, то есть данная нам другими людьми. Внутренняя власть — это наши внутренние ресурсы: уверенность в себе и своих силах, мощь характера, чувство собственного достоинства и т. д. Как правило, демонстрация именно этого вида власти бывает определяющей во многих непредвиденных и спорных ситуациях.

К основным разновидностям влияния (власти) относят следующие:

- легитимная власть, дающая право на определенные действия и полномочия (власть директора фирмы, отдающего распоряжения);
- власть принуждения, обычно сопровождающаяся властью награды и поощрения (то и другое есть у родителей, у начальников и т. д.);
- власть эксперта (право выносить суждения, получаемое человеком в связи с его знаниями и умениями);
- харизматическая власть (сила воздействия на окружающих, даваемая обаянием, внешностью, особой энергетикой и т. д.);
- власть связей (знакомство с влиятельными людьми, способными повлиять на решение проблемы, протекционизм и пр.);
- физическая власть (угроза насилия или физического принуждения) и др.

Располагая властью, вовсе необязательно ее действительность пускать в ход. Достаточно, чтобы оппо-

ненты по переговорам знали, что она у вас есть. Можно попытаться убедить людей в том, что такая власть у вас имеется. Необходимо помнить: раз с вами сели за стол переговоров, вы уже имеете определенную власть над своими партнерами. От вас чего-то хотят, от вашего решения что-то зависит, ваши оппоненты хотят чего-то добиться от вас. Остается только выяснить, в чем заключается ваша власть над противниками и какова ее реальная величина.

2. Следующий важный фактор, присутствующий на любых переговорах, — фактор времени. Когда большинство людей подают налоговую декларацию? Когда работник подготовит отчет, если ему отпущено на это семь дней? Когда студент начнет писать курсовую работу, если на нее отведено два месяца? Окончательное решение чаще всего принимается в конце отпущенного срока.

Если важные решения на переговорах принимаются почти в последний момент, преимущество оказывается на той стороне, которая знает, когда наступит этот самый последний момент. Если вы принимаете срок окончания переговоров как окончательное условие, то преимущество на стороне вашего партнера по переговорам: по мере приближения к этому сроку ваше напряжение нарастает, и вы готовы пойти на уступки. Поэтому можно привести следующие рекомендации использования фактора времени на переговорах:

- Помните, что выигрывает терпеливый. Уступки часто оставляются напоследок. Оставайтесь спокойными, даже если вам кажется, что времени остается мало.
- В переговорах с враждебно настроенной стороной наилучшей стратегией является неразглашение вашего собственного крайнего срока для принятия решения.
- Помните, что ваши оппоненты, как бы невозмутимо они ни держались, также ограничены во времени.
- Стремительность в действиях хороша только при наличии гарантированного преимущества. Наилучшего результата нельзя достичь быстро: нужна продуманность, последовательность и планомерность действия. Часто в момент приближения к окончательному сроку решения происходит перемена позиций.

3. Еще более, чем фактор времени, во время любых переговоров важен фактор информации. Наличие информации всегда является главным компонентом переговорного процесса. Во время переговоров стороны нередко стараются скрыть свои интересы, потребности и приоритеты. Они исходят из того, что информация — это сила, особенно в ситуациях, когда оппоненты не доверяют друг другу.

Для получения же информации в процессе переговоров нужно просто научиться слушать. Опытный пере-

говорщик умеет «считывать» информацию не только из слов (вербальную), но и из поведения (непреднамеренные оговорки, жесты или мимика лица).

До начала переговоров также нужно получить информацию не только о самой проблеме, но и о людях, с которыми ее придется решать (их позиции, финансовые возможности, готовность вести с вами диалог, психологические особенности, степень подготовки по правовым и техническим аспектам проблемы и т. д.), и о возможных вариантах ведения переговоров, которые можно прогнозировать со стороны оппонентов, и пр.

4. Следующий фактор, имеющий серьезное значение для переговорного процесса, — это фактор неожиданности. Если бы только люди всегда вели себя согласно нашим ожиданиям! Но наши партнеры по переговорам чаще играют по своим, а не по нашим правилам, а иногда — вообще без правил. К неожиданностям переговорного процесса можно отнести:

- Неожиданное сопротивление другой стороны.
- Неожиданные идеи и предложения.
- Неожиданное сотрудничество.
- Неожиданные ситуации в ходе переговоров.

Неожиданное сопротивление — одно из наиболее частых препятствий. Шеф вдруг отказывается подписать заявление на отпуск. Партнер по переговорам в самом конце, когда уже все решено, внезапно сопротивляется мелкому условию и не хочет идти на уступки. Как же справиться с неожиданным сопротивлением?

- Не воспринимайте сопротивление как непреклонную угрозу, не проявляйте агрессивность. Если вы отрицаете чрезмерно эмоционально, напряженность еще больше усилится.

- Попробуйте мысленно «переоформить» ситуацию, посмотреть на нее с другой стороны. Партнер отказывается идти на уступки? Он и так уже много уступал. Не позволяет «гнуть свою линию»? Отлично, поучусь искусству маневрирования. Шеф не подписывает заявление на отпуск? Значит, я смогу вытребовать иное поощрение.

- Постарайтесь выиграть время. При неожиданном сопротивлении можно прямо сослаться на то, что вы не ждали подвоха и попросить тайм-аут на обдумывание.

- Задайте вопросы, которые помогут выиграть уступки. «Так вы отказываетесь работать по ранее утвержденному плану?», «Разве стоит из-за данного вопроса ставить под угрозу все переговоры?» Вопросы о причинах помогут вам возобновить переговорный процесс.

Если же возникают неожиданные идеи и предложения или оппонент делает неожиданный ход, можно рекомендовать следующее:

- Призовите на помощь свое любопытство. Может быть, эта идея позволит решить проблемы и улучшить отношения между сторонами? Настройтесь на то, что любые высказанные предложения имеют как минимум право на обсуждение.
- Дотошно выясните детали неожиданной идеи. Такое подробное проговаривание позволит либо принять идею, либо отвергнуть ее совместно, если оппонент убедится в ее недостаточной проработанности.
- Умейте проявлять твердость, если идея совершенно неприемлема.

По материалам www.elitarium.ru

Как вы понимаете, одно вытекает из другого. При форс-мажорах, незапланированных обстоятельствах необходимо сохранять ясность ума и мыслить стратегически. В момент, когда все идет не по плану, срываются сроки поставок, клиент не заплатил, партнер не пришел на встречу и т. д., и от этого зависит будущее компании, крайне важно хладнокровно, без эмоций взвесить все за и против и принять единственно верное решение. Идя на риски, менеджер должен понимать, что это большая ответственность, особенно когда необходимо принимать решение без участия вышестоящего руководства. И в случае неверного решения «держать удар» и быть готовым к негативным последствиям. Скорость принятия верных реше-

ний влияет на многое, это известно всем.

Системное мышление. В момент принятия решений необходимо понимать, по какой причине вы выбираете именно этот путь разрешения ситуации, к каким последствиям это может привести, как это отразится на будущих результатах и достигнете ли вы той цели, к которой идете. Системный подход к любым

задачам позволяет отсортировать лишнее, а самое главное — найти тот рычаг влияния, от которого зависит будущий исход событий. Развернув всю ситуацию в систему и выявив все ее элементы и взаимосвязи, можно с легкостью найти решения, скрытые в глубине той самой системы. И для этого необходимо уметь работать в режиме многозадачности, чтобы все успевать и ничего

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ЛЮБЫМ ЗАДАЧАМ
Позволяет отсортировать лишнее, а самое
главное – найти тот рычаг влияния,
от которого зависит будущий
исход событий.

КАК СТАТЬ УСПЕШНЫМ ПРОДАВЦОМ

1. Чемпионов можно легко узнать сразу же, как только они входят в дверь!

Их одежда сразу же показывает их уровень. Он может быть как самый модный, так и менее популярный. Однако в любом случае их одежда абсолютно ухоженная и чистая. Они хорошо следят за своим внешним видом и ухаживают за собой.

2. Чемпионы довольны собой.

Каждый человек, который занимается продажами и считает себя чемпионом, безгранично доволен самим собой и чувствует ощущение гордости, и никак иначе.

3. Каждый чемпион излучает уверенность в себе.

Однако новички спрашивают самих себя: как же быть уверенным, если я не знаю, что я делаю? Поэтому необходимо остерегаться подобных эмоций, если вы находитесь в ситуации, когда вы не знаете, что и как вам нужно делать в данный момент времени. Вы должны развивать свое чувство юмора и уверенность для достижения все больших результатов. Однако хуже будет, если вы, наоборот, работаете с чувством недостаточной уверенности. В этом случае необходимо как-то тренироваться по определенным принципам, чтобы быть более уверенным человеком.

4. Вы должны воспринимать работу, как предводительство теми или иными людьми.

Необходимо пресекать все мысли в своем сознании о том, что вы поступаете неправильно, когда продаете людям тот или иной товар и отбираете у них собственные деньги. Необходимо в работе продавцом использовать только правдивую информацию и не обманывать людей с помощью собственных недостойных приемов! То есть вы должны с максимальной заботой и теплотой к вашим покупателям продавать товар с помощью специальных мощных технологий, от чего они действительно получают настоящую выгоду.

5. Большинство людей, которые достигают успеха в продажах, в первую очередь смотрят только на себя.

Не сравнивают себя с кем-то другим, так как увеличивается уверенность в собственных силах!

6. Чемпионы, как никто другой, хотят разбогатеть!

И в этом нет ничего плохого, ведь в этом случае продавец может быстро накопить нужный капитал, чтобы быть независимым человеком. Самое главное — это то, что вы в первую очередь должны приносить людям пользу, а не лишние проблемы от своих продаж. Главная цель, к которой стремится каждый продавец, — мечта стать богатым.

7. Отличное желание добиваться результатов немедленно.

Для того чтобы определить степень своего желания, можно задать себе пару наводящих вопросов, например:

- Сколько вы должны вытерпеть неприятностей, чтобы бросить занятие продажами?

- Или сколько вы готовы ощутить проблем или отказов перед тем, как пойти домой и лечь спать?

Если вы являетесь настоящим чемпионом и желаете получать огромные богатства, то вы должны на эти вопросы ответить так: не бросите это никогда, какие бы неприятности не приходилось вам испытывать на себе. Ведь это является абсолютным вздором по сравнению с огромным вашим желанием.

8. Продавцы стараются узнать свой страх в максимальных деталях.

То есть они фактически изучают то, чего боятся. Когда они понимают, что чего-то боятся, то сразу же начинают это делать и избавляться от страха. Естественно, что после того, как человек побеждает страх, он начинает чувствовать себя уверенно, и это очень положительное чувство.

9. Чувствуют себя хорошо.

Много продавцов чувствуют себя хорошо только в том случае, когда все остальное прекрасно, и энтузиазм в данном случае зависит не только от продавца, но и от внешних условий или других людей, с которыми они разговаривают. Если у вас то же самое, то вы должны задать себе вопросы:

- Почему вы допускаете такое отношение к самому себе и позволяете швырять своей жизни из одной стороны в другую?

- Почему вы думаете, что вы простой пассажир, который путешествует по жизни, и при этом не может взять в руки руль и самостоятельно двигаться туда, куда хочется?

- И почему вы чувствуете себя хорошо только в том случае, когда все вокруг вас получается и хорошо происходит?

Если вы хотите быть и дальше посредственным продавцом, то вы можете и дальше продолжать действовать по такому же принципу! То есть вы заранее становитесь в роль такого продавца, который просто ждет, пока к нему не подойдет покупатель и не захочет что-то купить.

Например, если вы общаетесь с продавцом, который очень успешен, то вы не сможете понять, были ли у него подобные проблемы за прошедший день или прошедший час. Но как же такому человеку удастся скрывать внутри свои чувства? Все дело в том, что настоящие продавцы на самом деле и не собираются скрывать свои собственные чувства, они уверены в том, что рано или поздно у них появятся проблемы (или на этой неделе, или на следующей) и они к ним всегда готовы!

Например, они знают, что в течение следующих 5 лет какой-то год будет лучше, чем другой год. Они практически уверены в том, что удача у них будет или неудача, — все это рано или поздно сменится, и они бу-

дут испытывать совершенно другие чувства и результаты! Однако они продолжают действовать по одному и тому же принципу, то есть они никак не изменяют свое поведение от внешних обстоятельств, и они просто остаются счастливыми людьми, а из-за пустяков им абсолютно незачем подвергаться беспокойству!

Например, если перед продавцом появляется клиент, который разгневан, то грамотный продавец с легкостью сможет совладать с этой проблемой. Решит ее и сразу же забудет о ней, ведь что сделано, то уже сделано, и назад уже ничего не вернешь! Чемпионы знают, что между всеми хорошими событиями по любому появится какое-то неудачное событие, и их это не смущает, ведь они как были полны энтузиазмом, так и продолжают быть им заряжены!

10. Заботятся о людях.

Профессиональные продавцы искренне заботятся о людях, которых они обслуживают, и именно поэтому к таким продавцам очень часто обращаются люди за повторными покупками. Если же вы при разговоре со своим потенциальным покупателем в первую очередь ду-

маете о том, как бы поскорее заработать кругленькую сумму, то это будет хорошо видно по вашим глазам и невербальным жестам. В этом случае покупатель сразу же начнет противостоять всем вашим предложениям.

11. Любой профессиональный продавец не принимает отказов в личном плане.

То есть если он хотел продать товар одному покупателю, а тот отказался покупать товар у кого-то другого, да и к тому же сменил свой номер телефона и отказывается связываться с продавцом, то не нужно делать из этого серьезную проблему.

12. В первую очередь профессиональные продавцы вкладывают свои деньги и время в развитие самого себя. С чего и начинается успех.

Как видите, добиться успеха в продажах возможно каждому, нужно только взять за основу эти практические стратегии и начать использовать их прямо сейчас. Как всегда, главное правильно действовать, и у вас все получится. Действовать лучше сообща и вместе с теми людьми, у которых уже есть опыт и результаты.

По материалам www.igorzuevich.com

не упустить из виду. Задача — поиск решений — потенциальные угрозы — форс-мажоры — последствия — альтернативы — алгоритм действий — эффекты... Системный подход — это видение всего «с высоты», и в нужный момент всегда есть возможность «спуститься вниз» и разобраться в ситуации.

Умение работать в режиме многозадачности. Работая в сложной замкнутой системе невозможно все держать в своей голове. Даже когда менеджер фиксирует информацию в базе данных о клиенте и ставит пометки с напоминаниями о будущих действиях, в определенный момент он все равно что-нибудь да и забудет. Машина под названием мозг иногда дает сбои, и это нормально. И тогда на помощь приходят стимуляторы, добавки, кофе, способствующие ускорению работы мозга. Конечно, это не самый лучший способ помочь себе. Однако люди не брезгают этим воспользоваться. И, как результат, получают физическое и эмоциональное истощение. Поэтому умение работать в режиме многозадачности по-настоящему ценно, и развить это качество

крайне сложно, но необходимо. Выполнять одновременно несколько дел способен не каждый менеджер. Умение работать в режиме многозадачности позволяет менеджеру успевать выполнять качественную работу, соблюдая установленные сроки, делать несколько дел, не связанных между собой, и планомерно двигаться к своим целям.

Грамотная устная и письменная речь. Отсутствие умения грамотно излагать свои мысли, красноречиво и понятно, а также выкладывать их на бумаге просто невозможно. Излагая свои мысли, человек показывает свое лицо. А любой сотрудник компании есть лицо этой компании. От него зависит статус и уровень доверия в лице клиентов. Недопустимо, чтобы сейлз-менеджер, со-

ставляя деловое письмо, совершал пунктуационные или орфографические ошибки. У клиента может сложиться мнение, что раз они не умеют грамотно писать, то значит, они не уважают своих клиентов, не говоря уже про качество предлагаемых товаров и услуг.

Владение навыками эффективной коммуникации. Уметь не только грамотно и красноречиво излагать свои мысли, продажник должен уметь быстро находить общий язык с клиентом, стать как бы своим, войти в круг его доверия, стать партнером. Более того, в момент сопротивления клиента менеджер должен быстро считать информацию о причине такого поведения и найти способ его снятия. Часто бывает так, что в момент общения клиент как бы выводит сейлза на конфликт, саботи-

ПРОДАЖНИК ДОЛЖЕН УМЕТЬ БЫСТРО НАХОДИТЬ
ОБЩИЙ ЯЗЫК С КЛИЕНТОМ, СТАТЬ КАК БЫ
СВОИМ, ВОЙТИ В КРУГ ЕГО ДОВЕРИЯ,
СТАТЬ ПАРТНЕРОМ.

КЛИЕНТСКИЙ СЕРВИС И КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ – ВОТ КЛЮЧ К УСПЕХУ В НЫНЕШНИХ УСЛОВИЯХ РЫНКА.

руя или компрометируя его такими действиями, как резкость в ответах и повышенная эмоциональность, оскорбления, открытое недоверие путем ухода от ответов или молчания и т. д. В такой стрессовой ситуации не каждый продавец может выдержать такой натиск и найти правильные аргументы, снизить уровень напряжения в диалоге и вывести его в новое конструктивное русло. Это истинное мастерство, которое приходит только с опытом.

Вера в продукт или услугу компании. Продавая тот или иной товар, менеджер просто обязан знать, что именно он продает, какими качествами обладает, какова его ценность для клиента. Но самое главное – это то, что менеджер должен искренне верить этому. Например, выдавая очередной кредит, особенно под залог, сотрудники искренне верят, что очередной клиент подписал себе «рабский договор», собственноручно надел на себя петлю. Так часто говорят про ипотечные кредиты, и именно сами менеджеры. Конечно, вопрос этики здесь стоит очень остро, но надо понимать, что это выбор абсолютно каждого человека, он это делает осознанно. Необязательно для него это должно стать рабством. Может, таким образом он решает свои семейные проблемы, разрезаясь со своими

родителями. Каждая ситуация индивидуальная.

Отточенное владение основными техниками продаж, знание этапов продаж. К большому сожалению, в вузах не учат ни этапам, ни техникам продаж. Не говоря уже о практических семинарах с отработкой тех или иных техник. Благо, что сейчас на рынке образовательных услуг имеется огромное количество тренинговых программ по продажам. Это решает многие проблемы, связанные с умением продавать. Идеальный менеджер обязан знать все о продажах, этапах, их особенностях, уметь выявлять потребности клиента, строить презентацию товаров или услуг, обходить возражения, управлять процессом продаж. Самый лучший тренинг – это рабочее место. Ничто так не развивает, как практика. Однако если менеджер не знает основы продаж, продавать много он не станет. Конечно, бывают исключения из правил, но это всего лишь исключения, и их очень мало. Знания – это фундамент, на котором все держится. Это как построить дом: без крепкого фундамента он долго не простоит. Поэтому именно знания позволяют продавцам качественно выполнять свою работу.

Честность. Честность еще никогда не была изъясном, а лишь до-

стоинством. Особенно в продажах. Каждый клиент всегда смотрит на менеджера с недоверием, ожидая, что сейчас ему будут что-то «впаривать». Отсюда его закрытость и недоверие. Поэтому крайне важно оставаться честным перед клиентом, открыто отвечать на его вопросы, без тени сомнений или недоговорок, люди это чувствуют. В настоящее время все компании борются буквально за каждого клиента, рынок перенасыщен, и клиентов становится все меньше и меньше. Поэтому идет работа над сохранением клиентской базы и повышением уровня лояльности. Клиентский сервис и клиентоориентированность – вот ключ к успеху в нынешних условиях рынка. И честность здесь как раз на первом месте. Ведь продав товар, вам важно, чтобы клиент не только остался довольным, но и вернулся к вам за приобретением новых товаров или за качественным сервисом.

Готовность и способность к обучению и изменениям. Каждый день все меняется, то, что работало вчера, сегодня уже малоэффективно. Стремительные изменения заставляют находиться на высоком скоростном режиме, работать еще более усиленно, еще более креативно подходить к вопросам продвижения, рекламы, продаж, развития в целом. Если это до конца не осознать, крах неминуем. Постоянный личностный и профессиональный рост, приобретение и развитие новых навыков, изучение самых последних тенденций в области продаж – это и есть ключ к успеху, качество идеального продавца.

Конечно, имея такой набор качеств, невозможно не стать идеальным продавцом. Однако, как говорилось ранее, не все эти качества в той или иной степени могут быть одинаково полезны и эффективны. Важен определенный баланс, соотношение этих качеств в необходимых пропорциях. Умение использовать те или иные навыки в определенный момент, гибкость в подходах позволяют продавцу решать самые сложные задачи и быть «на коне».

ЗНАНИЯ – ЭТО ФУНДАМЕНТ, НА КОТОРОМ
ВСЕ ДЕРЖИТСЯ. ЭТО КАК ПОСТРОИТЬ ДОМ:
БЕЗ КРЕПКОГО ФУНДАМЕНТА
ОН ДОЛГО НЕ ПРОСТОИТ.

Также очень многое зависит от требований руководителя или владельца компании. Подбор такого сотрудника происходит всегда неосознанно. Всегда есть то, что невозможно объяснить, то, что всегда является опорной точкой в выборе того или иного специалиста. И это то, что находится внутри каждого руководителя — его характер, темперамент, даже некоторые психологические моменты. Иногда руководитель выступает в так называемой роли «родителя» и ему крайне важно, чтобы все вокруг слушали только его, беспрекословно выполняли задания, быстро и результативно. И каким в таком случае должен быть идеальный подчиненный?

Найти таких ценных сотрудников достаточно сложно. Как говорилось ранее, они «на дороге не валяются». И как быть? Да, можно задаться целью найти их на сайтах, где размещаются вакансии претендентов, но лучшие специалисты без работы не сидят, поэтому там их крайне мало либо их вовсе нет. Больше скажу, что, как правило, резюме составляется не всегда корректно и не всегда с достоверной информацией. Безусловно, все это можно будет проверить, проведя собеседование и получив ответы на волнующие вопросы. Однако каким бы идеальным на данном этапе ни был потенциальный менеджер, лишь время и только время сможет расставить все точки над *i* и дать понять, тот ли это человек, которого вы искали, или нет.

Поэтому идеальных менеджеров не находят, их «взрачивают». Да, да, именно «взрачивают» по прошествии долгого периода времени, когда продавец «хлебнул» все «радости» своей работы, когда «прошел и огонь, и воду, и медные трубы». Такие специалисты — командные игроки, они всегда будут находиться в той компании, которая поощряет своих сотрудников за их способности и успехи, где помогают в трудных ситуациях, поддерживают, направляют, дают

ПРИ ИДЕАЛЬНОМ РУКОВОДСТВЕ БУДЕТ РАБОТАТЬ
ИДЕАЛЬНАЯ КОМАНДА С ИДЕАЛЬНЫМИ
СОТРУДНИКАМИ.

возможность постоянно развиваться, идти не только к целям организации, но и к своим личным. Вполне возможно, что однажды найдется такой идеальный продавец, но это будет человек со стороны, он не знаком со своими коллегами, руководством, спецификой работы. Через время он войдет в строй и начнет работать эффективно. Значит, снова необходимо «взрачивать». Но гарантий того, что он надолго задержится, у вас нет. Поскольку у таких менеджеров амбиции чаще всего зашкаливают, и они всегда ищут место «потеплее». Вполне возможно он приведет к вам своих клиентов, если он работал в подобной сфере бизнеса. Но как привел, так и увел.

Идеальный продавец — это тот, кто не только максимально подходит к требованиям компании, но и, прежде всего, разделяет ее ценности и считает себя частью одного большого дела. Он понимает, что от него зависит будущее его организации, что его вклад в развитие принесет ему моральное удовлетворение, не говоря уже про материальное. Это тот человек, который всегда стоит на страже интересов своей организации и тех людей, с которыми он вместе работает. Максимальная приверженность к компании от-

личает идеального сотрудника от других.

Поэтому только постепенное и планомерное развитие своих сотрудников, вера в их потенциал и способности, поддержка позволят сделать так, что в вашем отделе продаж будут трудиться идеальные сотрудники. Но чтобы иметь таких людей, надо стать идеальным руководителем. Яблоко от яблони... При идеальном руководстве будет работать идеальная команда с идеальными сотрудниками.

Такие продавцы существуют, я в этом уверен. И не надо бояться, что они начнут «закручивать вам гайки» и манипулировать. Конечно, от них зависит успех вашей компании, но благодаря именно вам они стали тем, кем и являются. И каждый человек будет благодарен этому, и так просто он не уйдет от вас.

Но ключевым критерием идеального продавца, на мой взгляд, является любовь к своей работе. Если человек искренно любит свою деятельность, получает от нее удовольствие, то никакие сложные клиенты, никакие стрессы не способны хоть как-то повлиять на него. Это то, что питает его, дает ему силы и уверенность, делая его идеальным продавцом. Такой человек просто заряжен на успех! И на меньшее он не готов.

МЫ БЫСТРЕЕ СДАЕМСЯ НА УБЕЖДЕНИЯ ЛЮДЕЙ,
КОТОРЫЕ ОДЕВАЮТСЯ ЛУЧШЕ, ЧЕМ МЫ.

КАК ЗАВОЕВАТЬ ДОВЕРИЕ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Совет 1. Всегда указывайте на недостатки.

Исследования показали, что есть четыре солидные причины, по которым стоит показать обратную сторону утверждения:

1. *Покупатель поверит в вашу объективность.*
2. *Покупатель чувствует себя польщенным из-за того, что вы верите: он достаточно умен, чтобы увидеть не только недостатки, но и выгоды вашего предложения.*
3. *Вы предвидите возражения и повторяете собственные аргументы.*
4. *Ваши слова становятся более убедительными.*

Совет 2. Пользуйтесь лишь точными цифрами.

Люди верят в точные цифры куда больше, чем в округленные их значения. Имеет смысл использовать эту особенность человеческого сознания как технику убеждения. Допустим, вы покупаете некое имущество. Вам назначают цену: 200 000 долларов. Однако эта цифра звучит не так убедительно, как фраза: «Мы оценили имущество, подсчитали цифры и говорим, что справедливая стоимость — 198700 долларов».

Исследования показали, что при таком подходе продавец обычно предлагает другую цену, которая в среднем на определенное количество долларов меньше, чем в том случае, если бы вы начали с 200 000 долларов. Я понятия не имею, о каких цифрах идет речь в действительности, но приведенный пример звучит вполне убедительно! И вы с этим согласитесь!

Итак, чтобы вам верили, используйте точные цифры. Как это ни странно, но если вы скажете, что ваша компьютерная программа повысит производительность на 87%, вам поверят скорее, чем в том случае, если вы заявите, что она увеличится как минимум в два раза.

Совет 3. Скажите покупателю, что вы не получаете комиссионные (если это так).

Логично было бы думать, что менеджеры по продажам, которые получают комиссионные, зарабатывают больше денег, а высокооплачиваемые специалисты наверняка лучше разбираются в своем деле. Таким образом, они больше знают. Поэтому их советы заслуживают внимания.

Однако если мы хотим научиться убеждать других людей, нам нужно смириться с тем, что покупатели, возможно, думают: «Ничего удивительного, что вы мне все это говорите, так как вы получаете за это комиссионные», то есть, убедив их, вы зарабатываете деньги.

Отсюда следует правило: если вам не платят комиссионных, скажите об этом. Не нужно напирать на этот факт, но найдите возможность упомянуть об этом.

В настоящее время многие компании, которые занимаются высокими технологиями, начали понимать

преимущества командного духа в противовес индивидуальным инициативам. При этом установлено, что самыми искусными продавцами оказываются менеджеры компьютерных фирм.

Есть несколько причин, почему производители компьютеров и компьютерных программ находятся на переднем крае искусства продаж.

Во-первых, это сравнительно молодые отрасли, и в них работает не так много старых продавцов, которые предпочитают традиционные методы.

Во-вторых, современные компьютеры настолько сложны, что их могут продавать только интеллектуально развитые люди.

В-третьих, природа компьютерной индустрии такова, что отношения между компанией и клиентом должны быть долгосрочными, а значит, продажи в большей степени основаны на потребностях.

Другими словами, менеджеры по продажам компьютерных компаний продают покупателю то, в чем он нуждается, а не то, что они хотят ему продать.

Итак, если вы не получаете комиссионных, скажите об этом покупателю. Не следует заранее предполагать, что он все знает. Возможно, для вас это очевидно, но покупатели не уверены в этом и не решаются вас спросить.

Совет 4. Не приводите истинную информацию о ваших благих.

Допустим, вы получаете комиссионные. Что нужно сделать, чтобы покупатель не думал, что вы готовы сказать все что угодно, лишь бы всучить ему товар? Всего лишь преуменьшить получаемые вами выгоды.

Например, менеджер, который продает офисную мебель, говорит: «Константин Константинович, я прошу вас потратить на 100 долларов больше на современную мебель потому, что это нужно вам, а не нам. Мы торгуем мебелью уже на протяжении нескольких десятилетий. Мы зарабатываем более трех миллионов долларов в год. Мы не будем рисковать своей репутацией ради одной-единственной сделки. Мы хотим быть абсолютно уверены в том, что, когда мы увидим вас в следующий раз, вы поблагодарите нас за то, что мы уговорили вас купить самое лучшее».

Следует помнить, что сделки заключаются быстро, когда продавец предлагает покупателю сэкономить деньги, купив более дешевую модель. В таких случаях покупатель верит, что он ставит его интересы перед своими собственными, потому что получает меньше комиссионных. Не важно, что это, возможно, не так. Например, продавец более дешевую модель, продавец получит специальный бонус, а значит, ему этот вариант тоже больше подходит.

Множество исследований подтвердило, что способность убеждать стремительно падает, если покупатель думает, что вы зарабатываете благодаря тому,

что продаете ему что-либо. Верите ли вы, что окружной прокурор может быть более убедительным, чем адвокат? А это так.

Совет 5. Одевайтесь так, чтобы покупатели видели, что вы являетесь весьма успешным человеком.

Есть еще один фактор, который действует на подсознание. Благодаря ему вы можете преуменьшить важность заказа. Оденьтесь так, будто вы выше того, чтобы стремиться к личной выгоде.

Приходилось ли вам бывать в ресторане и чувствовать, что официант предлагает вам самые дорогие блюда, чтобы получить больше чаевых? А что, если к вам подойдет владелец ресторана и скажет: «Как мило, что вы опять пришли к нам! Советую вам заказать перепелок и омара. Уверен, вам понравятся эти блюда!» Мы скорее поверим владельцу ресторана, чем официанту. Последнего мы готовы обвинить в том, что он пытается заставить нас заказать самые дорогие блюда. Но ведь это довольно странно! Владелец зарабатывает на нас гораздо больше, чем официант.

Последний заработает не более 15% на чаевых, в то время как владелец ресторана может получить до 70% дохода за одно блюдо в зависимости от стоимости продуктов. Но мы доверяем владельцу и легче поддаемся под его влияние, потому что нам кажется, будто ему незачем специально предлагать клиентам более дорогие блюда. Итак, мы полагаемся на манеры и стиль одежды и создаем в уме образ успешного человека, который не станет рекомендовать что-либо лишь потому, что надеется на денежное вознаграждение.

Нет никаких сомнений в том, что мы быстрее сдаемся на убеждения людей, которые одеваются лучше, чем мы. Установлено, что легко сделать так, чтобы люди не обращали внимания на красный свет. Если хорошо одетый гражданин игнорировал его, то 14% людей, ожидавших, когда загорится зеленый, следовали за ним. На следующий день тот же человек, одетый в недорогую старую одежду, повторил маневр, и за ним последовало всего 4% человек.

По материалам www.atouchofbusiness.ru



ИНГА КОРЯГИНА,

кандидат исторических наук,
доцент кафедры Теории менеджмента
и бизнес-технологий РЭУ
им. Г.В. Плеханова

Какими должны быть идеальные, успешные менеджеры по продажам? В каждом виде промышленности и бизнеса есть свое собственное видение того, каким должен быть идеальный сотрудник отдела продаж. И то, что работает в одном виде, не работает в другом. Наряду с этим успех продаж может зависеть от банальной удачи или правильно выбранного времени. Само понятие «идеальный» довольно субъективно. Некоторые могут даже утверждать, что нет такого понятия, как «идеальный продавец».

Несмотря на такие споры, нужно рассмотреть еще два факта. Во-первых, всегда ли упорная рабо-

та окупается в конце? И во-вторых, действительно ли некоторые продавцы лучше, чем другие? Давайте рассмотрим их подробно. Действительно, существуют великие продавцы, которые могут продать лед эскимосам, но есть и не очень, которые не могут продать даже воду в пустыне. Профессионалов отличает их личностная индивидуальность, харизма и глубокая погруженность в процесс. Итак, что способствует успешным продажам? Что поможет продавцам стать более эффективными? Как действуют успешные продавцы:

- Они не продают. Они сотрудничают. Сотрудники отдела продаж знают про этот факт. Если у вас было много друзей, прежде чем вы пошли работать «в торговлю», смело рассчитывайте, что теперь ваш круг знакомств

будет резко уменьшаться. Это вызвано тем, что «обычный» продавец сначала будет «ловить рыбу» среди своих друзей, что довольно естественно. В конце концов, у вас действительно могут быть друзья, которые и правда ищут то, что вы начали продавать. Но «идеальный» торговый персонал делает это совершенно по-другому. Вместо банальных продаж они выстраивают сотрудничество. Они не думают, «где здесь моя личная выгода». Они просто общаются: «Я могу помочь вам с тем, в чем вы нуждаетесь. Давайте сделаем это вместе». Подключение людей к вещам, в которых они нуждаются, работает намного сильнее, чем продажа им того, что по вашей версии, им нужно. Великий продавец не ищет определенных

ПРОФЕССИОНАЛОВ ОТЛИЧАЕТ ИХ ЛИЧНОСТНАЯ
ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ, ХАРИЗМА И ГЛУБОКАЯ
ПОГРУЖЕННОСТЬ В ПРОЦЕСС.

ПРОДАЖИ – ЭТО ЦИФРЫ, А ЦИФРЫ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ТОЧНЫМИ. ЕСЛИ ВЫ НЕ БУДЕТЕ ДОТОННЫМИ, ЛЮДИ НЕ ДОВЕРЯТ ВАМ СВОИ ДЕНЬГИ.

людей, чтобы им что-то продать. Он ищет потребности, которые можно удовлетворить.

- Они выстраивают связи. Хорошие продавцы не работают с одним клиентом. Они выстраивают широкую сеть. Они расширяют контакты, а не сделки. Они знают, что, даже если они не могут сейчас продать что-то человеку, важно сохранить его в зоне видимости. Потому что в любой момент у них может появиться то, что нужно именно этому человеку. Круг контактов идеального продавца состоит из клиентов, которые как-то связаны друг с другом.
- Они тонко слышат и чувствуют. Эмпатия – врожденная способность чувствовать чужое горе, жалость и сострадание к ситуации другого человека как своей. У идеального продавца, как полагают, есть высокий уровень природной эмпатии. Они глубинно чувствуют то, в чем нуждается клиент, и быстро находят идеальные для него решения, потому что они еще его и хорошо слышат. В то время как многие люди думают, что все продавцы – «болтуны», идеальные продавцы слушают больше, чем сами говорят. Эмпатии нельзя научиться, с ней рождаются. Но не каждый эмпат пойдет работать продавцом. Как правило, это противоречит его внутренним ценностям.
- Они целеустремленны. Обычно продавцы находятся под сильным давлением плана продаж. Способность выдерживать такое давление и переживать его, даже когда времена трудны, является

одной из черт, которые делают продавца великим. Она называется твердостью характера. И его могут выработать все. Под твердостью характера понимается страсть, настойчивость и храбрость.

- Они дотошны. Если вы будете неточными, то не только упустите возможности, но и поставите в неловкое положение своих покупателей. Продажи – это цифры, а цифры должны быть точными. Если вы не будете дотошными, люди не доверят вам свои деньги. Во-вторых, способность хорошего продавца разбираться в деталях поможет ему в итоге найти идеальное решение конкретной проблемы. Это крайне важно для работы в секторе B2B, потому что они продают бизнес-решения, которые могут создать или сломать всю компанию.
- Они любопытны и задают много вопросов. Хорошие продавцы знают, когда и как задать вопросы, не будучи настойчивыми и не делая перспективу навязчивой. Способность вовлечь человека в разговор обеспечивает тот же самый эффект, как и в любом другом типе отношений. Просто усилие его. А для этого нужно уметь слушать. Вы не можете только спрашивать, не слушая ответы. Умение слушать не только работает на ваш имидж небезразличного человека, но и позволяет вам глубже понимать интересы, перспективы, потребности, предпочтения, неприязни и мотивации потенциальных клиентов.
- Они идеальные бренд-дипломаты. Бестселлеры – это те,

кто может источать ту же самую энергетику, что и продукты или услуги, которые они продают. Например, если вы продаете бренд роскошного образа жизни, то вы сами не можете выглядеть неаккуратными. Именно вы должны отразить индивидуальность бренда в своей внешности и поведении. Подлинная вера и вера в продукт действительно значимы. И вы должны быть его хорошим посланцем. И это еще одна уникальная способность идеальных продавцов.

- Они оптимистичны. Вероятно, это самая важная черта, которую должен иметь идеальный продавец. Дорога продаж длинна и утомительна. Многие поднимают белый флаг, сталкиваясь с постоянными неудачами и отказами. Неудачи плохо сказываются на самочувствии человека. Идеальные продавцы всегда остаются оптимистичными и верят, что в конце пути их ждет мешок с золотом и что узкая тропинка в итоге приведет их к красивому луку. Они всегда верят, что их тяжелая работа обязательно окупится.



ДАНИЛА РУБЦОВ,

*руководитель отдела продаж
онлайн-школы английского языка
Skyeng*

Мы проводили несколько исследований, в том числе самостоятельных, в ходе которых пытались понять, как провести грань между «звездными» сотрудниками-мастерами и «среднячками», как понять, что их отличает. Для этого мы выбрали определенное количество

лучших сотрудников, среди которых сначала провели тестирование на сильные стороны, затем глубинное личное интервью.

И мы пришли к выводу, что, во-первых, у мастеров есть искренний интерес к людям: слышно, что человеку на самом деле интересно общаться, он делает это не для того, чтобы что-то продать, а просто потому, что ему действительно нравится разговаривать, ему важны ответы и комментарии клиента. И здесь еще важно, чтобы человек не был просто хорошим презентатором: часто бывает, что даже на собеседовании, когда мы просим человека что-то продать, он не ведет диалог, а лишь презентует сильные стороны продукта. Это неправильно, потому что ключевое в продажах – умение вести диалог с клиентом. К этому же пункту относится и энергия человека: идеальный сотрудник отдела продаж должен быть «живым», улыбчивым длительное время, так как в день ему предстоит сделать не один звонок.

Во-вторых, у мастера есть абсолютно четкая нацеленность на результат. Мы выявили, что с психологической точки зрения для этих людей очень важна внешняя оценка, одобрение. Часто это люди с «синдромом отличника», для которых важно добиваться определенных результатов, чтобы все видели их достижения, когда мы периодически публикуем рейтинги лучших сотрудников. Многие из этих людей в прошлом (а иногда и в настоящем) занимались спортом на достаточно серьезном уровне, поэтому у них выработалась привычка и необходимость добиваться золотых медалей, ощущать себя на пьедестале.

ИДЕАЛЬНЫЙ СОТРУДНИК ОТДЕЛА ПРОДАЖ ДОЛЖЕН БЫТЬ «ЖИВЫМ», УЛЫБЧИВЫМ ДЛИТЕЛЬНОЕ ВРЕМЯ, ТАК КАК В ДЕНЬ ЕМУ ПРЕДСТОИТ СДЕЛАТЬ НЕ ОДИН ЗВОНОК.

Кроме того, как ни крути, важно, чтобы у человека был приятный голос: тембр, отсутствие акцента. Опять же, мы проводили различные исследования и поняли, что иногда сотрудник может делать все правильно, но нет ощущения, что тебе с ним приятно общаться именно из-за голоса. Это важно, особенно когда мы говорим про такой сложный продукт, как у нас в школе: все-таки изучение английского языка – это достаточно специфичная, высокоуровневая аудитория. Нам также важно, чтобы сотрудник сам обладал высоким культурным развитием и достаточно широким кругозором, чтобы он мог общаться с людьми разного уровня и общаться уверенно. Несмотря на то, что мы, как школа английского языка, говорим в первую очередь про btc-продажи, по уровню нам даже больше подходят btb-сотрудники.

И, конечно, учитывая тот факт, что мы онлайн-школа и большинство наших сотрудников работает удаленно, для нас очень важным критерием является самомотивация. Мы, конечно же, постоянно контактируем с сотрудником, пытаемся максимально его поддерживать, создавать ощущение постоянного взаимодействия с руководителем, тем не менее необходимо, чтобы человек мог сам себя контролировать,

ставить цели и их достигать. Не каждому это подходит: возможно, в офисе человек показывал бы очень высокие результаты, но удаленно работать у него не получается.



ПАВЕЛ ВОЛОДИН,

тренер-консультант компании «Биллион»

Что мешает росту личных продаж? Почему продавцы не стремятся к повышению результативности? Низкую эффективность работы менеджеров по продажам многие руководители объясняют плохой мотивацией персонала. Но попытки стимулировать менеджеров по продажам часто не приносят планируемого результата. Например, повышение заработной платы позволяет повысить мотивацию менеджера по продажам на улучшение показателей лишь на некоторое время. С другой стороны, ужесточение требований может привести к тому, что ценные сотрудники начнут или саботировать нововведения, или просто покинут компанию.

Основополагающий фактор любого действия менеджера по продажам – это его мотивация на выполнение конкретного действия. От силы мотивации зависит то, с каким рвением менеджер по продажам будет выполнять работу. Разобраться

УЖЕСТОЧЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ МОЖЕТ ПРИВЕСТИ К ТОМУ, ЧТО ЦЕННЫЕ СОТРУДНИКИ НАЧНУТ ИЛИ САБОТИРОВАТЬ НОВОВВЕДЕНИЯ, ИЛИ ПРОСТО ПОКИНУТ КОМПАНИЮ.

7 ПРИЧИН, ПОЧЕМУ ВАШ ОТДЕЛ ПРОДАЖ МОЖЕТ РАБОТАТЬ НЕ НА ПОЛНУЮ МОЩНОСТЬ

1. *Менеджер по продажам не хочет продавать. На рынке труда вакансия «менеджер по продажам», пожалуй, самая востребованная. Но, увы, лишь небольшая доля соискателей идет на данную работу с мотивацией и искренним желанием продавать. А потому не редкость, что менеджеры звонят или подходят к клиентам через силу. Конечно, хорошо, когда у вас есть возможность брать в команду лучших — тех, кому не будут мешать неподходящие для продавца личностные качества или, напротив, отсутствие полезных качеств. Но не всегда за нежеланием продавать стоит «внутренняя борьба». Часто это боязнь задать вопрос руководителю, наставнику, отсутствие возможности работы над ошибками, недостаточное одобрение. Распространенный страх менеджеров по продажам — отказ клиента. Страх задать сложный вопрос покупателю или комплексы, мешающие вести диалог и закрывать сделку. С подобными факторами можно и нужно работать, помогая вашим менеджерам повысить эффективность.*
2. *Менеджер по продажам не обладает необходимым набором навыков и умений. Процесс продаж имеет общую структуру, но есть существенные специфические особенности в разных бизнесах, структурах, отраслях. Часто менеджеры по продажам, переходя из одной компании в другую, считают, что разница несущественна. Привыкнув к тому, что он закрывает сделку, полагаясь на свои навыки и опыт, а может, везение, он начинает считать, что может продавать все что угодно, хоть технику, хоть сложные комплексные продукты/услуги. Такой сотрудник либо не меняет привычного стиля работы, считая, что все в порядке, либо не видит, как это сделать (и здесь вы должны прийти ему на помощь, но об этом далее...).*
3. *У отдела продаж нет сценария процесса продаж. Сценарии работы с клиентами нужны не только новичкам, но и опытным сотрудникам. Безусловно, каждый диалог имеет свою уникальную составляющую. Но, если менеджер по продажам не знает структуру процесса продаж, не знает типичные вопросы, которые следует задавать клиенту и в какой последовательности, какие знания о продукте/услуге ему помогут, он никогда не сможет работать эффективно. Помогите вашим продавцам заранее быть готовыми к типичным ситуациям работы с клиентом. Дайте инструменты, которые помогут закрывать больше сделок.*
4. *Отсутствует система обучения отдела продаж. Безусловно, без базового обучения новых сотрудников отдела продаж не стоит рассчитывать на высокие результаты. Даже если в вашей компании нет сотрудников, отвечающих за обучение, рекомендуем построить систему наставничества. Помните, что от качественной адаптации и обучения новичков зависит эффективность вашего бизнеса. Проведите несколько тренингов или встреч руководителя/наставника с новым сотрудником отдела продаж по передаче необходимых инструментов работы и опыта. Передайте список литературы, которую стоит прочесть. Помогите в дружеской атмосфере преодолеть сомнения/страхи/комплексы, мешающие эффективно работать с клиентами. Регулярно устраивайте встречи с менеджерами по продажам, на которых у них будет возможность поделиться опытом с коллегами, рассказать о своих затруднениях и прогрессах, получить поддержку, помощь и развивающую обратную связь. Периодически необходимо проводить обучение и для опытных продавцов. В данной работе очень важна «встряска», мотивация на дальнейшие успехи и развитие. У ваших сотрудников должно быть понимание того, что их работа ценится и вы готовы инвестировать в дальнейший рост и развитие своей команды.*
5. *«Все средства хороши». Спросите менеджера по продажам, каков результат его работы? Как он считает, что необходимо делать для достижения поставленной цели? Предложите ему несколько ситуаций и посмотрите на то, как он добывается результата, какими средствами. Если вы замечаете, что перед вами продавец, который во что бы то ни стало хочет «выиграть», — не спешите радоваться и ждать высоких результатов. Такие сотрудники часто ставят под угрозу стратегический выигрыш сиюминутному бонусу. Желание продать/заработать превышает мотивацию помочь покупателю решить его проблему. Но с таким отношением никогда не построить доверия с клиентом, долгосрочных сценариев взаимодействия. Более того, порой такое поведение вызывает негативные эмоции у клиента не только к данному менеджеру, но и компании в целом. Если для вас важны повторные продажи, рекомендации, наличие последователей вашего бренда — приглядитесь к своим менеджерам, подумайте, как построить процесс продаж таким образом, чтобы стратегия «все средства хороши» была неприемлема для ваших менеджеров.*
6. *Недостаточно данных для аналитики продаж. Для построения эффективной работы любого отдела руководителю всегда необходимо иметь актуальные данные. Отдел продаж не исключение. Речь*

идет не только о стандартных KPI для сотрудников и отдела. Подумайте, есть ли у вас информация о каждом вашем сотруднике, на каждом этапе его работы с клиентом? Хватает ли у вас данных, чтобы выявить проблемы и выработать эффективные мероприятия для их решения? Наверняка вы знаете такие показатели, как объем продаж. А что насчет конверсии на каждом этапе процесса продажи? Замотивированы ли ваши менеджеры по продажам делиться с вами сведениями, полученными от клиента? Ведь именно они могут получить ценную информацию из первых рук, которая стала бы сигналом к действию: будь то модернизация процесса продаж, выхода на новые рынки, выпуск нового предложения/продукта и т. п. Сейчас на рынке информационных технологий есть масса решений, позволяющих усовершенствовать аналитику продаж. Подумайте, каких данных вам не хватает, как можно их получить и как вы будете использовать полученную информацию в дальнейшем? Как можно максимально автоматизировать процесс сбора данных для аналитики?

7. Лучший менеджер по продажам — эффективный руководитель отдела продаж. Часто руководителями отдела продаж становятся эффективные менеджеры по продажам. На новой должности они продолжают выполнять/перевыполнять планы личных продаж, но хоть и подавать личный пример своим сотрудникам — хорошо, к сожалению, этого не всегда достаточно для успешной работы отдела.

Для повышения эффективности отдела продаж стоит помнить о повышении управленческих компетенций его руководителя.

Предлагаю посмотреть на вышеразобранные пункты под другим углом:

1. Хочет ли ваш руководитель отдела продаж управлять отделом продаж?
2. Достаточно ли управленческих знаний, навыков и умений у руководителя отдела продаж?
3. Достаточно ли инструментов управления у вашего руководителя отдела продаж?
4. На какое обучение необходимо направить руководителя отдела продаж? И как организовать процесс непрерывного развития?
5. Есть ли личностные особенности, мешающие эффективному управлению отделом продаж и как их можно компенсировать? На каких сильных сторонах необходимо сделать акцент для роста эффективности?
6. Как организовать процесс получения обратной связи от руководителя отдела продаж таким образом, чтобы была возможность для роста и развития отдела продаж, руководителя отдела продаж и бизнеса в целом?

Друзья, помните, чтобы повысить эффективность любого процесса, сначала нужно определить его слабые места. Начните с этих 7 признаков. Вы поймете, что движетесь в правильном направлении, когда команда проявит большую вовлеченность, а клиенты — лояльность!

По материалам www.fgconsulting.ru

с материальной мотивацией довольно просто. Но что делать с нематериальной мотивацией? У каждого менеджера по продажам она своя. Компания, в штате которой работают два-три менеджера по продажам, может позволить себе гибкую кадровую политику, подстраиваться под требования сотрудников в ряде случаев. С увеличением штата менеджеров по продажам такая подстройка становится невозможной или будет обходиться компании непомерно дорого! Действительно, вы же не можете угодить каждому менеджеру по продажам, если у вас их пятьдесят. А если их сто или больше? На первый взгляд ситуация безвыходная — чем больше менеджеров по продажам, тем меньше возможностей для формирования единой системы нематериальной мотивации и управления ей. Одна-

ко это не так! Как приверженец системного подхода к решению задач, могу сказать, что в нашей ситуации можно и нужно использовать один из сильнейших механизмов для решения поставленных задач — ТРИЗ (Теория Решения Изобретательских Задач, автор Г.С. Альтшуллер). В ТРИЗ есть такое понятие, как ИКР — Идеальный Конечный Результат. ИКР — это когда необходимая функция выполняется, а делать для ее выполнения ничего не

надо! Звучит заманчиво, не правда ли, коллеги?! Если формулировать нашу задачу по разработке СНМ, то можно прийти к такому варианту: менеджеры по продажам сами формируют СНМ, принимают ее как руководство к действию и работают с высокой степенью мотивации.

В идеале менеджеры по продажам должны создать СНМ сами. Таким образом, мы приходим к логической цепи. Чтобы СНМ работала, была принята менеджерами по

ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ
ЛЮБОГО ПРОЦЕССА, СНАЧАЛА НУЖНО
ОПРЕДЕЛИТЬ ЕГО СЛАБЫЕ МЕСТА.

ОСНОВНЫЕ БАРЬЕРЫ, МЕШАЮЩИЕ ПРОДАВЦАМ ПРОДАВАТЬ

- *Излишняя самоуверенность. Специалисты по продажам обычно думают, что обладают способностью предсказывать, что купят покупатели. «Я вижу покупателя насквозь», говорят они. Продавцы обычно всегда спешат и идут напролом. Перескакивают через одну ступеньку и пропускают другую. Это убивает продажи, так как покупатели делают вывод, что продавец либо невнимателен, либо не заинтересован именно в них. Когда покупатель думает, что все, что важно продавцу, — это получение заказа, продажи не будут. Задай себе вопрос: «Пытаюсь ли я создать такую обстановку, чтобы покупатель смог выразить, чего он действительно хочет?»*
- *Проективный барьер при выборе клиентов. Продавцы ищут клиентов, похожих на себя, и ошибочно считают, что это «налаживание взаимоотношений». Не обольщайтесь, думая, что лучшие клиенты — это те, которые на вас похожи или которых вам посчастливилось полюбить. Клиент как человек тоже важен, но для успешной продажи гораздо значимее клиент как покупатель. Задай себе вопрос: «Что движет моим интересом к потенциальным покупателям: возможность выгодной сделки или душевный комфорт?»*
- *Слишком быстрое отделение от клиентов. Большинство продаж не осуществляются, потому что продавец прекращает работу до того, как покупатель созреет для покупки. В результате возможность сделать продажу переходит к следующему продавцу, который сможет добиться решающей встречи. Решения о покупках принимаются медленнее других, а каждый покупатель имеет свой покупательский стиль. Понимание поведения покупателя — ваш проводник к тому, чтобы держать в руках процесс продаж. Задай себе вопрос: «Является ли для меня правилом выявлять индивидуальный покупательский стиль потенциального клиента?»*
- *Неумение слушать клиента. Шанс осуществить продажу тем выше, чем больше потенциальный клиент говорит, — и наоборот. Лучшие продавцы — это те, кто создают такие условия, что покупатель оказывается вовлеченным в покупательский процесс. Кстати, когда покупатель о многом вам рассказывает — это верный признак того, что у вас хорошо налажен с ним личный контакт. Задай себе вопрос: «Даю ли я возможность потенциальному клиенту выговориться хотя бы на 70%?»*
- *Собственный бизнес для клиента важнее вашего. Потенциальные клиенты настроены на улавливание того, насколько продавцы способны понять их бизнес.*

Нет понимания — нет продажи. Это так просто. Личные отношения, исключая собственно понимание бизнеса покупателя, приводят к отсутствию продажи. Задай себе вопрос: «Уделил ли я время на ознакомление с бизнесом потенциального клиента?»

- *Доверие превыше всего. Покупатели хотят доверять продавцу, компании и товару или услуге. Если вы, как продавец, являетесь связующей нитью между покупателем и тем, кого вы представляете или тем, что вы продаете, покупатели должны доверять вам как человеку. Малейшее сомнение — и продажи не будет. Задай себе вопрос: «Клиент рад меня видеть? Он откровенен со мной? Он мне вообще доверяет? Или нет?» Отдельный совет руководителям продаж: важно научиться понимать, для кого из потенциальных клиентов основное препятствие к заключению сделки — сам ваш сотрудник, который работает с этим клиентом. И вовремя проводить... «замену менеджера на клиенте».*
- *Последовательность в действиях — превыше всего. Покупатели сегодня проводят гораздо больше проверок своих будущих поставщиков с целью избежать ошибок. Поведение продавца в течение определенного времени является решающим. Дайте покупателям возможность понять, что вы являетесь последовательным в своих действиях. Вы делаете то, что обещаете. Вы в любой момент готовы ответить по своим обязательствам. Задай себе вопрос: «Производит ли моя обязательность впечатление на моих покупателей?»*
- *Покупателю важна выгода. Большинство из нас нуждается в том, чтобы кто-нибудь объяснил нам выгоду того, что мы покупаем. Часто покупатель и сам не знает, чего он хочет. Картина возможностей тоже важна для получения заказа. И вообще: продают эмоции! Задай себе вопрос: «Произвела ли моя презентация эмоциональное впечатление? Нastroился ли покупатель на покупку?»*
- *Важно быть экспертом в своей области. Товары и услуги хорошего качества легко доступны. Но мало кто из продавцов делает усилие, чтобы сообщить свои знания покупателям. Поделиться своими знаниями, чтобы помочь покупателю избежать проблем — вот ключ к успеху. Задай себе вопрос: «Ценят ли меня покупатели и потенциальные клиенты благодаря методам, которыми я помогаю им в их бизнесе? Ценят ли они мое мнение как эксперта?»*
- *Что все-таки важно покупателям? Для каждого покупателя имеют значение определенные качества. Некоторые, такие как скорость, четкость, способность к сотрудничеству, вполне очевидны, в то время как для определения других может потребоваться время. Найти «одну волну» с покупателем — это значит увеличить вероятность про-*

должения общения. Задай себе вопрос: «На самом ли деле я знаю, что важно покупателю? Что именно в наибольшей степени имеет значение для данного конкретного покупателя?»

- Не забудь «продать» компанию. В процессе сделки должны быть сделаны три продажи. Большинство продавцов успешно продают себя и свои товары либо услуги. Но они пренебрегают еще одной, не

менее важной продажей — они забывают продать компанию. Будь это дистрибутор либо производитель, покупателя волнует в первую очередь качество компании. А уж затем — продавца или того, что он продает. Задай себе вопрос: «Делаю ли я все три продажи — собственно свою, товара или услуги и компании?».

По материалам www.vsetreningi.ru

продажам, нужно, чтобы они сами ее создали. То есть система рождается не сверху, от руководства компании, а снизу — от менеджеров по продажам. Вовлекая менеджеров по продажам в процесс создания СНМ, можно решить проблему отторжения нововведений.

Однако на этом пути есть один «подводный камень», не сказать о котором нельзя! Замалчивание сведет на нет все усилия. Поскольку СНМ зарождается снизу, то крайне важно исключить давящее внимание руководства к созданию менеджерами по продажам этой системы. В противном случае есть риск, что менеджеры сделают систему в угоду руководству. В дальнейшем такая система будет отторгаться менеджерами. Руководству, в свою очередь, нужно понять, что разрабатываемая менеджерами по продажам СНМ будет приниматься ими только тогда, когда она будет базироваться на их собственных ценностях. У каждого менеджера по продажам есть мотивирующие факторы, которые являются для него важными и значимыми.

Основная задача менеджера по продажам — продавать! Как можно больше и как можно дороже. Думаю, что нет смысла спорить с этим. И мотивация играет ключевую роль в получаемом результате работы менеджера по продажам. Влияние материальной мотивации оценить довольно легко — продаешь много, получаешь много! Арифметика проста! Как оценить влияние нематериальной мотивации на результат? Как сделать так, чтобы нематериальная мотивация была стимулом к достижению хороших показателей? Не-

обходимо показать менеджеру по продажам взаимосвязь факторов, которые были определены им самим как наиболее важные и значимые, с результатами его собственной работы.

Если уж мы заговорили о системе, то давайте и ошибки обозначим для этой системы:

- Я все знаю сам. Нередко руководители самостоятельно пытаются сформировать СНМ. Они сами придумывают то, что, по их мнению, нужно сотрудникам для комфортной работы. Но когда нововведения появляются, то они игнорируются сотрудниками или даже отторгаются. Например, руководитель решил, что сотрудникам будет удобно изучать английский язык на работе. Пригласил преподавателя, выделил зал... А люди не пришли. Способ устранения такой ошибки только один — идти надо не «сверху вниз», а «снизу вверх».

- У меня все на контроле. Весьма распространенная ошибка. Наблюдая за работой сотрудника, руководитель пытается направлять его. При этом проблема низкой эффективности продаж не решается. Проблема лишь загоняется вглубь, и достать ее оттуда будет нелегко — самомотивация, которая должна стать основой для повышения эффективности в продажах, разрушается. Способ устранения такой ошибки — предоставление сотруднику большей свободы и «дотягивание» интересных идей до стадии, когда их внедрение принесет компании пользу.

- Деньги решают все! Многие руководители считают, что уровень дохода менеджера по продажам — это основа его успешной работы. Отчасти это верно. Материальная мотивация — сильный стимул. Но эйфория денег проходит быстро, а увеличивать зарплату бесконечное число раз не сможет ни одна компания. Деньги мотивируют лишь на короткое время. Способ устранения такой ошибки — мотивация должна быть комплексной: и материальная, и нематериальная.



ДАРЬЯ ПАНТЮХ,

бизнес-тренер, HR-консультант, коуч, *Personal Partner Consulting boutique*, www.personalpartner.ru

В чем причина низкой эффективности продавцов? Давайте вместе попытаемся найти, почему менеджеры по продажам не достигают успеха в работе.

Менеджеры по продажам иногда подходят к процессу продажи чисто механически: заучивают определенный алгоритм продаж. Такое отношение продавца к процессу продаж клиент почувствует сразу же. Важно самому полюбить то, что продаешь, и верить в продукт компании. Именно благодаря этим

КАК УВЕЛИЧИТЬ ПРОДАЖИ, УЛУЧШИВ ВОРОНКУ ПРОДАЖ?

Увеличивать продажи можно на разных уровнях воронки продаж:

1. Во-первых, можно просто увеличить охват и тем самым расширить вход в свою воронку продаж, то есть увеличить количество потенциальных покупателей. Конечно, делать это надо грамотно, с пониманием целевой аудитории, ее расположением и потребностями.

Просто расширять охват, не имея в виду указанные моменты, не имеет смысла. Представьте себе, что вы рекламируете продажу автомобилей в детском журнале, например. Пусть этот журнал тиражируется миллионами экземпляров, продажи вы не увеличите, правильно?

Допустим, у вас на входе 1000 потенциальных покупателей с суммарной конверсией 5%. Значит, 50 из них станут вашими клиентами. Если у вас средний чек 5000 рублей, то вы получите 250 000 рублей. Если вы примете маркетинговые действия (и это не обязательно с большей тратой денег, могут быть и качественные изменения, учтите) и увеличите количество потенциальных клиентов до 1200, допустим, то у вас уже купят 60 покупателей с суммарной выручкой в 300 000 рублей.

2. Во-вторых, нужно увеличивать уровень конверсии. Причем несколько уровней конверсии. Но обо всем по порядку.

- Первый уровень конверсии — при переходе потенциального потребителя с уровня осознанности на уровень интереса. Допустим, есть 1000 потенциальных клиентов на уровне осознанности, с конверсией 50%. Соответственно, у вас 500 заинтересованных клиентов. Предпринятыми действиями (например, вы можете более четко определить целевую аудиторию и более точно таргетировать предложение, к тому же еще и улучшенное, с акцентом на выгоду именно выбранной ЦА) вы можете увеличить этот процент, допустим, до 60%, и получаете 600 заинтересованных потенциальных клиентов. Таким образом вы уже здесь, на первом уровне конверсии, увеличиваете продажи.
- Второй уровень конверсии — при переходе от заинтересованности к желанию купить вашу продукцию или услугу. Возьмем опять конверсию в 50%.

Продолжая пример выше, у вас было 600 заинтересованных — значит, будет 300 желающих купить. Но если вы, допустим, начали лучше консультировать своих клиентов, предложили больше бонусов, сделали услугу более доступной, а скорость доставки повысилась в два раза, то желающих приобрести ваш товар будет больше. То есть конверсия повысилась до 60%, что из 600 заинтересованных делает 360 желающих купить.

- Третий уровень — переход от желания купить к принятию решения о покупке. Конверсией в 50%, из 360 желающих купить, у вас будет 180 реальных продаж. А конверсией в 60% получаете уже 216 реальных продаж. Поднять конверсию до 60% на данном этапе можно, допустим, просто подняв мастерство продавца (то есть обучая своих сотрудников). Продавец ведь может оказать самое существенное влияние на принятие клиентом решения о покупке и, как вы догадываетесь, увеличить продажи в целом.

Давайте посчитаем теперь продажи, без увеличения конверсии на каждом этапе. У нас было 1000 потенциальных клиентов, из них 500 заинтересованных, из них 250 желающих купить, и, соответственно, 125 реальных покупателей. Получается, улучшив конверсию на каждом этапе на 10%, получаем 91 клиента или 72,8% больше. Не так мало, правда? Еще раз говорю — улучшения могут быть качественными, не обязательно с дополнительными затратами. Хотя увеличить маркетинговый бюджет тоже приветствуется, если это имеет экономический смысл.

Иногда не так просто определить все эти цифры по этапам в процессе продаж. Но вы также можете определить суммарную конверсию: у вас 1000 потенциальных потребителей на входе и 20 реальных покупателей на выходе. Соответственно, у вас конверсия — 2%. Имея данные показатели, вы можете пробовать, одновременно действовать на разные процессы и увеличивать продажи. Еще лучше, если у вас есть некие предположения о слабом звене в вашем процессе продаж. Лучше, конечно, четко знать уровни конверсии на разных этапах в вашем бизнесе, но, повторюсь, иногда бывают с этим сложности. Поэтому суммарная конверсия тоже важна, чтобы предпринять те действия, которые приведут к увеличению продаж в вашем деле.

По материалам www.PRedPRinimatel-PRo.ru

качествам раскрывается эмоциональность. Без нее продукт продать почти невозможно. Когда продавец подходит к алгоритму продаж механически, просто выдавая заученную информацию, то, скорее всего, он не примет во внимание потребности

клиента, не удосужится «услышать» его, а вместо этого будет гнуть свою линию.

Когда продавец дает обещание и не выполняет его — подобные действия сильно ослабляют клиентскую лояльность и формируют

негативную оценку всей компании. Продавец должен вести за собой клиента, а не наоборот. Продавец должен помнить, что на своем месте работы он компетентный специалист и в какой-то степени гостеприимный хозяин. Соответственно,

его правильная позиция: «Я компетентен в этой области и я хозяин положения. Я оказываю услугу моему гостю исходя из моих статусов». С чувством, толком, расстановкой... и достоинством «хозяина дома». Важно здесь не переусердствовать с инициативностью и понимать потребности клиента.

Причины низкой результативности продавцов:

- Отсутствие у продавцов психологической зрелости. Как правило, продавать идут молодые ребята, которым либо нужно только заработать денег, либо набрать опыта. Речь о любви к своему делу в подобных случаях ведется нечасто. Соответственно, отсутствие мотивации и понимания своей профессии приводит к ошибкам по пяти вышеуказанным пунктам. Всегда хорош тот продавец, у которого присутствует и внутренняя, и внешняя мотивации.
- Отсутствие психологической гибкости. Когда продавец умеет находиться с клиентом на одной волне, четко выявляет его потребности, психологический тип и, исходя из этого, выбирает определенную модель поведения.

Очень важно не экономить на подборе персонала, на оплате труда (если взяли опытных работников, то и будьте добры платить им соответствующе), на его дальнейшем развитии и обучении. Особенно если речь идет о новичках бизнеса. Важно соблюдать системность в адаптации и обучении сотрудников. Например, приходит новый продавец, важно с умом подойти к его обучению и адаптации. Не отдавать его по умолчанию в первые попавшиеся руки более опытных коллег с указанием всему обучить. Потому что коллегам вовсе, может быть, не хочется растить себе конкуренцию и не хочется тратить время на обучение, когда можно потратить его на выполнение своего плана продаж или на отдых. В идеале в компании должен быть наставник, нематери-

НЕСМОТЯ НА ТО ЧТО ВСЕ АЛГОРИТМЫ ОЧЕНЬ ВАЖНЫ, ТЕХНИКА ПРОДАЖ ЧУТЬ ЛИ НЕ КЛЮЧЕВОЙ ПРОЦЕСС.

ально заинтересованный в обучении новеньких и добровольно ответственный именно за эту часть работы.



ПЕТР МАРКОВ,

руководитель отдела маркетинга России и СНГ, Ivideon

Что мешает менеджерам по продажам продавать больше и эффективнее? Конечно, это те или иные ошибки продавцов. Но если есть ошибки — значит, ошибки в бизнес-процессах. И нужно внимательно их проверить. Бизнес-процесс должен быть разложен на алгоритмы.

- Алгоритм продажи. Начинается с того, что сотрудник понимает (и знает) весь процесс продаж. От начала общения с клиентом до того, как клиент начал пользоваться продуктом/услугой, но это не конец работы с клиентом. Наличие контактов и понимание потребностей клиента — это

отличная возможность для качественного апсейла, без навязывания, само собой. При этом знать он, сотрудник, должен на уровне мелочей, как работает склад, как — колл-центр, как — завхоз, только в этом случае у менеджера по продажам целостная картина мира, которая позволяет ему четко следовать алгоритму. Знание — это еще и дополнительная мотивация, потому что тогда появляется дополнительная ответственность, ведь он понимает, что он в цепочке с другими людьми, и если он делает ошибку, то все остальные просто так делали свою работу.

- Техника продаж. Менеджер по продажам должен ее знать на зубок, а сама техника должна быть обязательно расписана в документации отдела. При понимании техники менеджер знает, когда он берет трубку, чем нужно завершить общение, какой должен быть следующий шаг. Также знает, что говорить в эту самую трубку. Он легко работает с возражениями, потому что у него есть документ, который ему помогает в работе. Несмотря на то что все алгоритмы очень важны, техника продаж чуть ли не ключевой процесс.

ВСЕГДА ХОРОШ ТОТ ПРОДАВЕЦ, У КОТОРОГО ПРИСУТСТВУЕТ И ВНУТРЕННЯЯ, И ВНЕШНЯЯ МОТИВАЦИИ.

- CRM. Алгоритмы по работе с CRM, соблюдение которых должно быть включено в мотивационную схему сотрудника. От CRM двойная выгода. Первое: это самоорганизация менеджера, он не забудет про клиента и наглядно видит ситуацию по сделкам. Второе: в этом случае все, что происходит между менеджером и клиентом, будет доступно руководителю, и он сможет включиться в процесс на любом шаге сделки и в случае необходимости спасти ситуацию.
- Отчетность. У руководителя должна быть ежедневно обновляющаяся отчетность, лучше если она обновляется ежечасно.
- Качественная мотивационная схема. Она обязательно выстраивается на основе целей бизнеса. В зависимости от схемы построения отдела должны быть планы не только на отгрузки и новых клиентов, но и количество контактов – это позволяет избежать стандартной проблематики «отгрузил и забыл». Но здесь важно помнить, что людей мотивируют не только деньги, поэтому мотивация так же должна быть не только материальной.



ЛАРИСА ФЕДОРОВА,

*соавтор интернет-проекта
«DiS – Территория достижений»,
бизнес-консультант*

Что мешает эффективным продажам? Как способствовать росту продаж? Иногда руководители пытаются решить эти вопросы с помощью повышения плана продаж. Увы, но этот метод не помогает решить про-

ЛЮДЕЙ МОТИВИРУЮТ НЕ ТОЛЬКО ДЕНЬГИ,
ПОЭТОМУ МОТИВАЦИЯ ТАК ЖЕ ДОЛЖНА БЫТЬ
НЕ ТОЛЬКО МАТЕРИАЛЬНОЙ.

блему. Давайте рассмотрим то, что в действительности может привести к росту продаж.

Товар или услуга должны быть качественные. Это, вероятно, самое необходимое условие для успешных продаж. Итак, чтобы продукт был должного качества и решал проблемы клиента, проведите предварительный опрос и выявите потребности вашей аудитории. Для проведения опроса отлично подойдет любая из программ, которые есть в бесплатном доступе в Интернете. Например, если вы ведете корпоративный блог, опрос можно провести прямо на нем. Также можно воспользоваться и телефоном или взаимодействовать с вашими клиентами в торговой точке.

У вас должен быть широкий ассортимент. Наверняка вы видели бизнесы, успешно работающие только с одним продуктом, но обладая целой продуктовой линейкой, у вас гораздо больше возможностей монетизации вашего бизнеса. Если вы не занимаетесь производством товаров или услуг, то данный закон все равно стоит иметь в виду. Расширяйте свой ассортимент, закупая у поставщиков дополнительные товары, которые помогут вам продавать основные продукты. В вашей линейке должны быть дешевые, средние и дорогие продукты/услу-

ги, продукты и услуги для разных категорий клиентов: для мужчин и женщин и т. д. Наличие нескольких продуктов позволяет делать upsell и перекрестные продажи (cross-sell). Что такое up sell? Это предложение более продвинутой версии продукта вместо той, которую заказал клиент первоначально, направленное на увеличение чека. Cross sell – это продажа дополнительных и сопутствующих продуктов и/или услуг к уже заказанному товару. Разработайте несколько пакетов ваших услуг/продуктов и всегда предлагайте клиентам более дорогое и продвинутое решение. Определенная часть из них однозначно согласится на улучшенную версию.

Если клиент делает заказ на вашем сайте, то на странице успешного заказа стоит предложить ему дополнительные товары либо более продвинутую версию. Например, в интернет-магазине «Озон» после того, как вы выбрали книгу, вам предлагается несколько товаров, которые выбирают другие покупатели с этой книгой. Поскольку вы, как клиент, заинтересованы этой темой, то есть немалая вероятность, что вы купите и дополнительные товары.

У вас должна быть система повторных продаж. Для реализации

ЕСЛИ КЛИЕНТ ДЕЛАЕТ ЗАКАЗ НА ВАШЕМ САЙТЕ,
ТО НА СТРАНИЦЕ УСПЕШНОГО ЗАКАЗА СТОИТ
ПРЕДЛОЖИТЬ ЕМУ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ТОВАРЫ.

КАК СТИМУЛИРОВАТЬ ПОВТОРНЫЕ ПРОДАЖИ

Удержать постоянных покупателей на самом деле несложно. Вам просто необходимо уделять им большое внимание, делать так, чтобы они чувствовали себя в вашем заведении особенными. К примеру, при помощи смс-сообщений вы можете уведомлять их о новом поступлении. Предположим, постоянному покупателю срочно понадобилось приобрести у вас какую-либо вещь. В настоящее время ее нет в наличии. Однако вы можете в кратчайшие сроки специально для этого покупателя сделать дополнительный заказ, сделать закупку. Потом при помощи смс-уведомления сообщить покупателю, что его заказ прибыл. Так вы только лишний раз докажете свой высокий уровень.

Многие компании организуют ежегодные вечеринки для своих постоянных покупателей. Порою эти вечеринки находятся на таком высоком уровне, что сотни людей стремятся поддержать свой статус постоянного покупателя. Проходят люди на эти вечеринки по дисконтным картам. Однако вы можете ввести некоторое новшество. К примеру, постоянным покупателем является не держатель карты, а тот человек, который ежегодно делает заказ на определенную сумму денег. Как только вы покупаете товар на заранее заданную сумму, вы получаете флаер на мероприятие.

Однако мероприятие должно быть настолько грандиозным, что сюда попасть желать должны многие люди. К примеру, это может быть настоящее шоу на

теплоходе, где количество мест строго ограничено. В шоу должно входить выступление известных артистов, хорошая кухня, меню из лучших ресторанов города. Также не забудьте про оформление номеров, удобства. Не забывайте, что в этот день на теплоходе соберутся лучшие люди вашего города. Поэтому вы можете пригласить на него представителей средств массовой информации. Таким образом, организовав данное шоу, вы убиваете одним выстрелом сразу двух зайцев. Вы общаетесь с вашими постоянными клиентами и организовываете мероприятие года, но в то же время вы освещаете мероприятие в прессе, доводите до сведения остальных людей о деятельности своей компании.

Также вы можете дарить подарки своим постоянным покупателям. Сразу оговоримся, что делать скидку в день рождения — плохая идея. Никто из хороших, постоянных покупателей не отправится в свой праздник делать покупку. Исключением станет тот день, когда праздновать день рождения нельзя (ин-т), а человеку ну совсем нечем заняться. В этом случае вы можете рассчитывать на то, что постоянный клиент придет к вам за покупкой, но процент вероятности крайне мал. Поэтому вы можете делать подарок человеку, когда он придет за покупкой в следующий раз после дня рождения. Это может быть через месяц или через несколько месяцев после праздника. А в день рождения отправьте имениннику сообщение с поздравлением и с информацией о том, что для него вы подготовили подарок.

По материалам www.fashionforyou.ru

вам необходимо хорошо представлять потребности ваших клиентов: что им необходимо в первую очередь, что — потом. Выберите недорогой продукт, который будет выполнять функцию тест-драйва, и предлагайте его сразу после того, как потенциальный клиент оставил вам контакты. После заказа этого недорогого продукта добавляйте upsell и далее продажу по телефону.

Если в момент обслуживания клиента ваши менеджеры по продажам не включают в голову калькулятор и не пытаются подсчитать, сколько им принесет клиент в эту минуту, а будут исходить из того, как лучше обслужить клиента, как помочь ему решить его проблемы, то он, почувствовав вашу искреннюю заботу, готов будет заплатить

вам любые деньги. После того как клиент сделал у вас заказ, добавьте к заказу то, что поможет его лучше использовать: примеры, как используют этот товар другие клиенты или инструкцию для быстрого старта. Сделайте «бесплатную» (включенную в стоимость товара) доставку, установку товара. Важно выстроить очень теплые отношения с вашим клиентом, и тогда он никогда не уйдет к вашему конкуренту.

Если вы будете своим клиентам давать больше, чем они от вас ждут, то они от вас не уйдут по двум причинам: они будут ценить, что получают больше, и вы будете удовлетворять их любопытство. Чем больше вы будете приятно удивлять ваших клиентов, тем больше они будут привязаны к вам, тем больше дохода принесут вашему бизнесу. Когда вы удивляете клиентов, вы создаете дополнительный повод рассказать

ЧЕМ БОЛЬШЕ ВЫ БУДЕТЕ ПРИЯТНО УДИВЛЯТЬ ВАШИХ КЛИЕНТОВ, ТЕМ БОЛЬШЕ ОНИ БУДУТ ПРИВЯЗАНЫ К ВАМ.

ХОРОШИЙ ПРОДАВЕЦ УМЕЕТ НЕНАВЯЗЧИВО
ПОДТОЛКНУТЬ ПОТРЕБИТЕЛЯ СДЕЛАТЬ ПОКУПКУ,
ЧТО СОВЕРШЕННО НЕОБХОДИМО
ДЛЯ УСПЕШНОЙ ТОРГОВЛИ.

о вас своим друзьям и привлечь к вам новых покупателей.



МИХАИЛ КАМЕНЕВ,

бизнес-консультант

Руководитель отдела продаж, столкнувшись со спадом продаж, начинает искать причины низкой эффективности работы своих подчиненных. Что же может негативно сказываться на продажах? Что нужно поменять в работе отдела продаж, чтобы клиенты из случайных переходили в категорию постоянных?

Если продавец не готов вкладываться в продажу своего товара, не считает его качественным и полезным, то ему будет трудно продавать. Ваш товар должен нравиться вам и вашему покупателю, кроме того, вам должен импонировать ваш покупатель.

Даже если потребитель заинтересован в приобретении вашего товара, считает его качественным

и доступным, это не значит, что в момент покупки он не будет сомневаться в своем решении. Сомнения и нерешительность потребителя могут привести к срыву сделки, поэтому вы должны вовремя вмешаться и грамотно повлиять на ситуацию. Главная задача продавца — сделать так, чтобы потребитель легко справился с нерешительностью и утвердился в намерении купить. Хороший продавец умеет ненавязчиво подтолкнуть потребителя сделать покупку, что совершенно необходимо для успешной торговли.

Большая часть продаж становятся успешными лишь после пяти неудачных попыток продать. Существуют ситуации, когда товар необходимо продать не одному человеку, а целой группе людей, или сделке предшествует серия встреч и переговоров, тогда сделка обычно заключается после третьей попытки осуществить продажу. Конечно, бывает и так, что сделка может быть заключена раньше или, наоборот, позже, но третья встреча с потенциальным покупателем считается ключевой. Из этого следует, что не стоит надеяться заключить сделку с первой попытки, нужно рассмотреть множество вариантов предложения, продумать аргументы для убеждения покупателя. Особенно тщательно нужно

УБЕДИТЕСЬ, ЧТО ВАШ ТОВАР ИЛИ УСЛУГА ДАЮТ
ПОТРЕБИТЕЛЮ ТО, ЧТО ЕМУ НЕОБХОДИМО,
НАСТОЛЬКО ПРОСТО, НАСКОЛЬКО
ЭТО ВОЗМОЖНО.

подготовить заключительную часть переговоров.

Половина продавцов сдается после первой неудачной попытки продать в случае сложной сделки, и половине продавцов так и не удается сделать предложение о покупке в случае простой сделки. На практике замечено, что профессиональные, хорошо обученные продавцы предлагают купить в среднем 4 раза в течение переговоров, что позволяет поддерживать средний уровень продаж. При этом если увеличить число предложений до 5, то число заключенных сделок вырастает в несколько раз. Такая схема была опробована в одной из преуспевающих торговых корпораций, и после введения увеличения количества предложений продажи увеличились вдвое по сравнению с предыдущим периодом. Все просто: чем больше предложений, тем выше шанс осуществления продажи, до пределов разумного, разумеется.

Каждое сделанное вами предложение о покупке подталкивает потребителя к заключению сделки. При этом важно интересоваться мнением покупателя по поводу товара или услуги, обсуждение преимуществ того, что вы продаете, способствует устранению нерешительности. Многие продавцы слишком рано отступают, теряя продажи, которые могли бы получить, задав всего лишь еще один вопрос.

Одним из самых успешных маркетинговых ходов является приведение товара или услуги в соответствие с наиболее мощными мотивами, движущими потребителем при покупке. Существует множество схем приведения продукта в соответствие мотиву покупателя, но все стратегии обязательно делают акцент на такие аспекты, как легкость, простота и моментальный эффект. Убедитесь, что ваш товар или услуга дают потребителю то, что ему необходимо, настолько просто, насколько это возможно.

Любое специальное предложение должно быть ограничено по времени. И тогда в этот промежуток вы

получите максимальную прибыль. Также вы можете предложить бонусы за быстрый заказ или уменьшить количество бонусов в случае более позднего отклика со стороны клиента. Жесткие сроки создают у потребителя ощущение срочности. Вы не должны давать потенциальному клиенту время на размышление, чтобы он не успел передумать. Забывая о сроках, вы рискуете потерять клиента, который отложит покупку на потом, и это «потом» не наступит уже никогда. Вы должны предлагать продукт по принципу «сейчас или никогда», чтобы вызвать у потребителя мгновенный отклик. Предложение является специальным только тогда, когда срок его действия ограничен.

Многие компании заказывают консультации, чтобы выяснить причины сокращения количества продаж и заключенных сделок, но в большинстве случаев оказывается, что причина заключается в маленьком количестве контактов специалистов отдела продаж. Нужно так построить свою торговлю, чтобы вы могли ежедневно встречаться с большим количеством возможных потребителей. Число ваших покупателей прямо пропорционально зависит от количества проведенных переговоров. Чем больше вы предлагаете купить, чем чаще общаетесь с потенциальными клиентами, тем больше у вас будут покупать. Предложение товара или услуги должно быть составлено так, чтобы в нем как можно чаще встречался запрос о заключении сделки и возможностях сотрудничества или описание возможностей покупки. Каждое следующее предложение сделки приближает вас к ее заключению.

ПОТРЕБНОСТЬ, КОТОРАЯ ЛЕЖИТ НА ПОВЕРХНОСТИ,
НЕ ВСЕГДА ЯВЛЯЕТСЯ РЕШАЮЩЕЙ В ПРИНЯТИИ
РЕШЕНИЯ О ПОКУПКЕ.

Когда потребитель решает купить какой-то товар или воспользоваться услугой, он видит в этом решение своей проблемы или эта покупка необходима для того, чтобы достичь какой-то цели. Чтобы понять, что движет потребителем, нужно научиться оценивать предлагаемый товар или услугу с его точки зрения. Задумайтесь, как то, что вы предлагаете, поможет ему достичь того, чего он хочет, может ли это решить его проблему, если да – то каким образом.

Сначала выясните потребности клиента, и только потом предлагайте товар или услугу. Наибольших успехов в торговле добиваются те, кто умеет задавать правильные вопросы и делать правильные выводы из ответов клиента. Выяснив основные потребности покупателя, они могут предложить ему купить определенный товар так, чтобы это было решением его проблем.

Успех продаж заключается в удовлетворении имеющихся у клиента потребностей, а не в навязывании новых. Вы должны увидеть, чего хочет покупатель, а не пытаться навязать ему что-то или убедить в покупке того, что ему в действительности не нужно. Задайте себе вопрос: зачем клиент будет покупать у вас? Каким образом ваше предложение позволит ему решить свои проблемы и удовлетворить его

потребности? Вы должны найти самую острую проблему и предложить лучшее решение.

Потребность, которая лежит на поверхности, не всегда является решающей в принятии решения о покупке. Не стоит переоценивать свою способность определять, чего хотят потребители. Всегда нужно помнить, что вы имеете дело с разными людьми, и то, что привлекает одного, может оттолкнуть другого. Ошибка в определении ведущей потребности будет стоить вам потери продажи. Будьте внимательны к каждому клиенту, старайтесь понять его проблемы и правильно предложить свой товар. Не пытайтесь сразу продать, оставьте время на знакомство с потребителем.

Проанализируйте, какие потребности потребителя вы на данном этапе не можете удовлетворить, как сделать так, чтобы вы могли удовлетворить их в будущем. Не следует ли вам расширить ваше предложение или стоит предложить новый продукт? Не останавливайтесь на чем-то одном, изучайте потребителя. Самая очевидная для вас польза вашего продукта не обязательно важна для клиента. Когда вы знаете истинные потребности ваших потенциальных заказчиков, вам гораздо проще будет достичь роста продаж.

УПРАВЛЕНИЕ

СБЫТОМ

ЖУРНАЛ О ТОМ, КАК ПРОДАВАТЬ БОЛЬШЕ

ЧИТАЙТЕ

В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА КОМПАНИИ: АНАЛИЗИРУЕМ И КОРРЕКТИРУЕМ

Казалось бы, что тема про конкуренцию и конкурентные преимущества существует и актуальна с того момента, когда у людей появился выбор из двух похожих продуктов. Существует эта тема действительно примерно с этих времен, однако ее актуальность волнообразна: вопрос то становится очень важным, то вовсе отходит на второй план. В России эти волны можно проследить довольно легко. До 2014-го года внимание к этой теме было минимальным. Это объяснялось, главным образом, заметным избытком денег (читайте, «нефтедолларов») не только у самых богатых, но и у довольно большого количества людей, причислявших себя к среднему классу.

ПОШАГОВЫЙ АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕНИЯ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ЕГО РЕЗУЛЬТАТОВ

Зачем проводить анализ конкурентов? Мы вроде и так все про них знаем — у кого дешевле, кто какой дополнительный сервис делает, кто каким клиентам продает. Что сподвигает нас смотреть в сторону конкурентов? Покупатель. Именно он перед покупкой погружается в изучение товара или услуги, сравнивает, анализирует и принимает решение. И иногда в пользу конкурентов. Вот чтобы потребители не ушли совсем к конкурентам, ситуацию необходимо знать самим, предугадывать покупательское поведение.

ЧЕМУ СЕГОДНЯ УЧИТЬ ПРОДАВЦОВ?

В первую очередь нужно продавцов учить быть гибкими в общении с клиентами, не быть роботами. Речь идет о заученных до автоматизма речевых заготовках и надежде продавцов исключительно на них. Не нужно забывать, что клиенты хотят общаться с человеком, у которого есть эмоции, чувства и который может их выслушать. Менеджерам по продажам необходимо понять, что первый человек, которого клиент увидит или услышит, будет именно тот продавец (представитель компании), который на том конце провода или сидит за столом напротив.

КОРПОРАТИВНАЯ БИБЛИОТЕКА В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ: ЕСТЬ ЛИ В НЕЙ НЕОБХОДИМОСТЬ?

Необходимость наличия библиотеки обусловлена характером рынка, на котором приходится работать менеджерам отдела продаж. В нашей организации такая библиотека есть. Сразу отмечу, что мы работаем в сфере B2B. При создании библиотеки учитывали, что нашим менеджерам приходится общаться с узкими специалистами (инженеры проектов, работники технических служб и т. д.). Если менеджер по продажам демонстрирует специфические для нашей сферы знания, он выступает уже не как продавец, а как специалист, к которому потом покупатели обращаются за консультацией. Это повышает уровень доверия к компании.

Заявка подписчика на журнал «Управление сбытом»

Для оформления подписки заполните заявку подписчика, оплатите прилагаемый счет и отправьте заявку по факсу в редакцию по тел. (495) 723-39-49

(наименование организации) _____
 (вид деятельности) _____
 Юридический адрес: _____
 Почтовый (фактический) адрес: _____
 ИНН _____ КПП _____
 (тел / факс с кодом) _____ (факс) _____ (e-mail) _____
 (контактное лицо) _____ (должность) _____

Укажите, с какого месяца вы желаете оформить подписку

январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	год
												2016
												2017

Счет на предоплату за 6 месяцев

Поставщик			
ООО «Центр деловой информации», ИНН 7718806209 КПП 771501001 Р/с 4070 2810 2004 8100 0050 ОАО «УРАЛСИБ» г. Москва К/с 3010 1810 1000 0000 0787 БИК 044525787			
СЧЕТ № УС-2017/01-06			
Платательщик: Грузоотправитель:			Всего
Дата и способ отправки Квитанция/Накладная		Отметка об оплате	Шифр
Предмет счета		Количество	Цена
За подписку на журнал «Управление сбытом» на 6 месяцев (№№ ... за 2017 год)		6	720-00
Всего к оплате: Четыре тысячи триста двадцать рублей 00 коп.		НДС – 10%	
В т. ч. НДС (10%): 392,72 руб.		ВСЕГО К ОПЛАТЕ	
			392-72
			4320-00

При оплате счета в назначении платежа просьба указать: адрес доставки журнала, телефон (с кодом города), Ф.И.О. контактного лица.

При оплате счета доверенными лицами или другими организациями просьба указать в основании платежа, за кого производится оплата, и уведомлять письменным сообщением.

Информация по доставке:

1. Отправка экземпляров Издания производится не позднее 7 (семи) дней с даты выпуска номера Издания. Отправка уже вышедших номеров Изданий в течение 10 (десяти) дней с момента оплаты Подписчиком за вышедшие номера, но не позднее месячного срока.

В связи с производственной необходимостью обработка почтовых бандеролей в узле связи сроки отправки могут быть продлены на срок не более 7 (семи) дней.

2. Рекламации (Претензии) по доставке Издания предъявляются Подписчиком с момента нарушения сроков поставки. Издания (указанных в п.1) в течение трех месяцев. При отсутствии рекламаций (претензий) в течение указанного срока Издатель считает свои обязательства исполненными в полном объеме.

Оплата данного счета-оферты (ст. 432 ГК РФ) свидетельствует о заключении сделки купли-продажи в письменной форме (п. 3 ст. 343 и п. 5 ст. 438 ГК РФ).

Генеральный директор



Handwritten signature of V.I. Korchagin

Корчагин В. И.

При подписке на год скидка 5%!

Счет на предоплату за 12 месяцев

Поставщик			
ООО «Центр деловой информации», ИНН 7718806209 КПП 771501001 Р/с 4070 2810 2004 8100 0050 ОАО «УРАЛСИБ» г. Москва К/с 3010 1810 1000 0000 0787 БИК 044525787			
СЧЕТ № УС-2017/01-12			
Платательщик: Грузоотправитель:			Всего
Дата и способ отправки Квитанция/Накладная		Отметка об оплате	Шифр
Предмет счета		Количество	Цена
За подписку на журнал «Управление сбытом» на 12 месяцев (№№ ... за 2017 год)		12	720-00
Всего к оплате: Восемь тысяч двести восемь рублей 00 коп.		Стоимость с учетом скидки 5%	
В т. ч. НДС (10%): 746,18 руб.		в т. ч. НДС – 10%	
		ВСЕГО К ОПЛАТЕ	
			8208-00
			746-18
			8208-00

При оплате счета в назначении платежа просьба указать: адрес доставки журнала, телефон (с кодом города), Ф.И.О. контактного лица.

При оплате счета доверенными лицами или другими организациями просьба указать в основании платежа, за кого производится оплата, и уведомлять письменным сообщением.

Информация по доставке:

1. Отправка экземпляров Издания производится не позднее 7 (семи) дней с даты выпуска номера Издания. Отправка уже вышедших номеров Изданий в течение 10 (десяти) дней с момента оплаты Подписчиком за вышедшие номера, но не позднее месячного срока.

В связи с производственной необходимостью обработка почтовых бандеролей в узле связи сроки отправки могут быть продлены на срок не более 7 (семи) дней.

2. Рекламации (Претензии) по доставке Издания предъявляются Подписчиком с момента нарушения сроков поставки. Издания (указанных в п.1) в течение трех месяцев. При отсутствии рекламаций (претензий) в течение указанного срока Издатель считает свои обязательства исполненными в полном объеме.

Оплата данного счета-оферты (ст. 432 ГК РФ) свидетельствует о заключении сделки купли-продажи в письменной форме (п. 3 ст. 343 и п. 5 ст. 438 ГК РФ).

Генеральный директор



Handwritten signature of V.I. Korchagin

Корчагин В. И.