

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

PR-менеджер:

Ирина Тарасова
event@image-media.ru

Отдел подписки:

Светлана Зотова
klient@supersales.ru

Отдел доставки:

journal@image-media.ru

Экономико-правовое обеспечение:

Наталья Культина

Верстка:

Максим Голубцов

Корректор:

Инна Назарова

Адрес редакции:

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

Подписные индексы:

12644 по каталогу «Урал-Пресс»
ПР856 по каталогу «Почта
России»
Ф12644 по каталогу
«Объединенный каталог
Пресса России»

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 27.07.2020 г.
Отпечатано в ООО «Буки Веди».
Тираж 5 000 экз.
Распространяется только
по подписке.

Территория распространения:

Российская Федерация, Украина,
Белоруссия, Казахстан,
страны Балтии

Сегодня большинство руководителей задумываются о том, каким образом в нынешних реалиях возможно увеличить продажи. Путей решения этой задачи, на самом деле, много, но как понять, какой именно нужно выбрать, чтобы продажи стали расти. И не только сегодня, но и завтра, ведь хороший руководитель всегда идет на шаг впереди всех остальных и заботится о дне завтрашнем. О том, что делать сегодня, чтобы продажи действительно росли, расскажет бизнес-консультант, эксперт-практик по продажам B2B в сфере промышленных предприятий Татьяна Дроздова.

Как решить проблему профессионального выгорания в отделе продаж? Как грамотно продавать по входящим заявкам? Как сегодня меняется технология работы с клиентами? Как снизить человеческий фактор в продажах? Какие ошибки допускают при построении отделов продаж? Ответы на эти и другие вопросы управления сбытом читайте сегодня в номере.

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.

<i>Татьяна Дроздова</i>	УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ	6
ЧТО ДЕЛАТЬ СЕГОДНЯ, ЧТОБЫ УВЕЛИЧИТЬ ПРОДАЖИ?		
<i>Екатерина Жеребина</i>	ПЕРСОНАЛ ПРОДАЖ	11
ПОИСК И ОТБОР СОТРУДНИКОВ В ОТДЕЛ ПРОДАЖ: КАК НАНЯТЬ ЛУЧШИХ?		
<i>Антон Мельников</i>	ПЕРСОНАЛ ПРОДАЖ	13
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА ПРОДАЖ: ПРОВОЦИРУЮЩИЕ ФАКТОРЫ, И КАК МИНИМИЗИРОВАТЬ ИХ ВЛИЯНИЕ?		
<i>Яна Касаткина</i>	ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	23
КАК СНИЗИТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В B2B-ПРОДАЖАХ?		
<i>Иннокентий Дегальцев</i>	ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	25
КОНТРОЛЬ ПРОЦЕССОВ – ИНСТРУМЕНТ ИЛИ САМОЦЕЛЬ? ЧЕЛОВЕКО-ЧАСЫ ИЛИ ЧАСЫ ОТБЫТИЯ? ВЫБОР КАЖДОГО УПРАВЛЕНЦА		
<i>Екатерина Овчинникова</i>	ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	28
ОШИБКИ В ПОСТРОЕНИИ ОТДЕЛОВ ПРОДАЖ		
<i>Екатерина Щербакова</i>	ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	45
АВТОМАТИЗАЦИЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ		

Дарья Шмелева УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ
**КАК ПОВЫСИТЬ КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ
В СЕГМЕНТЕ B2B** 47

Тимур Дергунов УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ
КАК ГРАМОТНО ПРОДАВАТЬ ПО ВХОДЯЩИМ ЗАЯВКАМ? 51

Анастасия Будникова УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ
КАК СЕГОДНЯ МЕНЯЕТСЯ ТЕХНОЛОГИЯ РАБОТЫ С КЛИЕНТАМИ B2B 54

Максим Плотников УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ
**СПАД ПРОДАЖ В СЕКТОРЕ B2B: ИНСТРУМЕНТЫ ЭКСТРЕННОЙ
ПОМОЩИ** 58

Екатерина Жеребина УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ
ФАКТОРЫ, СНИЖАЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ 61

Лариса Федорова УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ
ЭФФЕКТИВНЫЕ ШАГИ ОТ СПАДА К РАЗВИТИЮ ПРОДАЖ 63

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ПРОДАЖ
**СИСТЕМА МОТИВАЦИИ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ: КАК ИЗБЕЖАТЬ
ОШИБОК?** 86

Татьяна Глазун ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
ЧТО СНИЖАЕТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ОТДЕЛА ПРОДАЖ? 93

ЧТО ДЕЛАТЬ СЕГОДНЯ, ЧТОБЫ УВЕЛИЧИТЬ ПРОДАЖИ?

Татьяна Дроздова

В своей статье я хочу не просто рассказать, как меняются продажи B2B сегодня, но также затронуть причины таких изменений, объяснить, зачем менять подход к продажам, а также поговорить о том, какие новые каналы продаж стал использовать B2B-маркет в борьбе за привлечение новых клиентов.

ПОЧЕМУ?

Почему сегодня все говорят про изменения, трансформации в бизнесе? Что изменилось за последнее время, что привело собственников предприятий к вопросу: а что делать сегодня, чтобы увеличить продажи?

1. ЦИФРОВИЗАЦИЯ

2011 год принято считать годом начала 4-й индустриальной революции, которая привнесла в нашу жизнь такие понятия, как цифровизация, Интернет вещей, Big Data и т. д. Понятия новой индустриальной эпохи не только присутствуют в сферах внешних процессов предприятий B2B (инновационные технологии промышленности, например), но и влияют на внутренние бизнес-

процессы компании, к которым относятся и продажи, и маркетинг.

Становится очевидно, что использование цифровых коммуникационных каналов для привлечения клиентов – факт, который B2B-бизнесам надо принять и использовать его максимальные возможности.

2. УВЕЛИЧЕНИЕ КОНКУРЕНЦИИ

Никогда еще не было так легко и просто открыть свой бизнес, как сегодня. В связи с этим появились конкуренты, не только сопоставимые по размеру предприятия, но и находящиеся в «другой весовой категории», и при этом быстрее, привлекательней и предлагающие более удобные сервисы обслуживания, к примеру, через приложения смартфонов.

3. ИЗМЕНЕНИЕ КЛИЕНТСКОГО ПОВЕДЕНИЯ

В связи с нарастающей конкуренцией меняется поведение потребителей. Во-первых, теперь нужно делать ставку не только на качество, но и на индивидуальный подход, хороший сервис и удобство совершения сделок. Предприятиям приходится менять подход к своей уникальности, чтобы удовлетворить растущие требования потребителей.

Во-вторых, с точки зрения продаж (кроме регламентных процедур) начинает стираться разница в подходах продаж на B2C и B2B-рынках. Теперь в B2B тоже важно знать так называемый аватар клиента. Принятие решения о покупке принимает человек (ЛПР), и понимание процесса продаж, основанное на разделении рынков по принципу физическое или юридическое лицо, выходит на второй план, так как общение в обоих случаях H2H (human to human). Важно знать своего клиента, иметь представление о его ценностях, удовлетворении его потребностей и трендах, влияющих на совершение покупки.

ТЕПЕРЬ НУЖНО ДЕЛАТЬ СТАВКУ НЕ ТОЛЬКО
НА КАЧЕСТВО, НО И НА ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ
ПОДХОД, ХОРОШИЙ СЕРВИС И УДОБСТВО
СОВЕРШЕНИЯ СДЕЛОК.



ТАТЬЯНА ДРОЗДОВА,

бизнес-консультант, эксперт-практик по продажам B2B в сфере промышленных предприятий, опытный управленец с 15-летним стажем работы на позициях топ-менеджеров российских компаний и международных холдингов.

www.tatyanadrozдова.ru

<https://www.facebook.com/profile.php?id=100005360761948>

4. ТРЕНДЫ: ПРОСТОТА И УВЕЛИЧЕНИЕ СКОРОСТИ ЖИЗНИ

На мой взгляд, после цифровизации всего и вся эти два тренда прочно делят второе место. Они влияют не только на внешнее обрамление бизнеса (вместо сайтов-многостраничников, так любимых B2B, лендинги, вместо звонков — онлайн-формы обращений клиентов и пр.), но и на принятие решений клиентами (нажал кнопку — получил демо-версию, например), а также на визуальное сопровождение решений компаний. Чем проще и понятнее интерфейс продукта и услуги, чем меньше клиент потратит времени на ознакомление с ним — тем выгоднее для обеих сторон.

Также, в связи с увеличением скорости жизни, стал важен поиск удобных точек встречи с клиентами. Совещания в классических форматах стали проходить все реже, не хватает времени. Поэтому стало важно «ловить» покупателя и разговаривать в удобном для него формате (или не разговаривать и продавать продукт онлайн-способом, как уже говорилось выше).

5. ОТСУТСТВИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ПО ПРОФЕССИИ «МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ»

Это не новая проблема, но так как сегодня все стало вертеться вокруг продаж и переговоров, она обретает дополнительный акцент. Так как спрос явно превышает достойное предложение, нужно обучать своими силами вновь прибывших,

учитывая п. 4, а также новую реальность подхода к клиентам.

6. НОВЫЕ РЕГЛАМЕНТЫ НА ГОСУДАРСТВЕННОМ УРОВНЕ

Многие продажи B2B происходят через различного типа тендерные площадки. За последние 5 лет значительно добавилось количество новых требований к участникам торгов, как в сторону ужесточения отбора (распоряжения Правительства про импортозамещение), что сильно повлияло на продажи и позиционирование некоторых компаний, так и сторону поддержки МСП, что опять же является дополнительным поводом для неизбежной необходимости поменять воронку продаж и сам процесс переговоров с клиентом.

7. ИНФОРМАЦИОННАЯ АТАКА

С увеличением роли социальных сетей в нашей жизни мы все стали узнавать о новых профессиях, экспертах, использовании неологизмов, ранее неизвестных. Все чаще стало звучать: конверсия, воронка, омниканал и прочее. И еще до постижения смысла донесенной информации первое возникающее желание — идти в ногу со временем.

Любой предприниматель или топ-менеджер знает правило: если ты остановился — ты проиграл. Поэтому возникла острая необходимость изменить подход к продажам.

8. ПАНДЕМИЯ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СПАД

К сожалению, экономические кризисы — не такое уж редкое явление в нашей стране. И мобилизованность отдела продаж в таких условиях, а также изменение самого бизнес-процесса продаж в условиях падения спроса — неизбежная необходимость. Безусловно, в большей степени пандемическая весна повлияла на бизнесы B2C, но и в B2B-маркете также была глобально снижена покупательская активность, за исключением определенных сфер бизнесов, задействованных в решении вопросов снижения влияния пандемии.

КАК?

После осознания неизбежности изменений в первую очередь руководство компаний ранее чаще всего прибегало к изменениям в кадровой

МНОГИЕ ПРОДАЖИ B2B ПРОИСХОДЯТ
ЧЕРЕЗ РАЗЛИЧНОГО ТИПА ТЕНДЕРНЫЕ ПЛОЩАДКИ.

В БОЛЬШЕЙ СТЕПЕНИ ПАНДЕМИЧЕСКАЯ ВЕСНА ПОВЛИЯЛА НА БИЗНЕСЫ B2C, НО И В B2B-МАРКЕТЕ ТАКЖЕ БЫЛА ГЛОБАЛЬНА СНИЖЕНА ПОКУПАТЕЛЬСКАЯ АКТИВНОСТЬ.

политике: замене одного сотрудника на другого. Однако сегодня многие понимают, что более логичным будет изменить саму технологию продаж, учитывая причины, вызвавшие такую трансформацию, и анализируя изменения по срезам результатов каждого этапа.

1. ИЗМЕНЕНИЕ И ДОПОЛНЕНИЕ КАНАЛА ПРОДАЖ

Одним из главных каналов продаж для компаний B2B, особенно производственного сектора, был и остается канал прямых личных продаж: когда каждый отдельно взятый менеджер по сбыту лично встречается с ЛПП предприятия-заказчика и, выявляя в процессе переговоров его потребности, помогает определить необходимость совершения сделки.

Сегодня этот канал по-прежнему остается основным, но, во-первых, с связи с увеличенной скоростью жизни встречи стали очень короткими, поэтому менеджеру по сбыту нужно готовиться заранее, чтобы переговоры были короткими, но эффективными. А во-вторых, желательно, чтобы клиент уже имел какой-то процент доверия к компании до проведения переговоров. Этого можно достичь путем использования омниканальности (использование синергии от взаимодей-

ствия нескольких каналов продаж для достижения результата). Таким образом, к прямым переговорам добавляются дополнительные каналы привлечения клиента: диджитал, выставки, рассылки, использование мессенджеров и прочее.

2. ИЗМЕНЕНИЕ РОЛИ МАРКЕТИНГА В ПРОЦЕССЕ ПРОДАЖ

Этот пункт логично вытекает из предыдущего. Клиента стало достичь труднее, труднее завоевать его расположение и побудить к сделке. Дополнительные каналы привлечения означают плотное взаимодействие с маркетинговой структурой предприятия. Если раньше маркетинг для рынков B2B означал рекламу, участие в профильных офлайн-мероприятиях и работу со СМИ, то сегодня сектор B2B все чаще стал требовать от маркетологов проведения анализа SWOT, определения конкурентной карты, позиционирования продукции, развития дополнительных каналов привлечения клиентов, то есть прямого участия в продажах предприятия. Напомню, что в классической литературе продажи всегда входили в комплекс маркетинга наряду с товарной политикой и назывались сбытовой политикой предприятия. Поэтому в чистом виде это нельзя назвать

ОДНИМ ИЗ ГЛАВНЫХ КАНАЛОВ ПРОДАЖ ДЛЯ КОМПАНИЙ B2B, ОСОБЕННО ПРОИЗВОДСТВЕННОГО СЕКТОРА, БЫЛ И ОСТАЕТСЯ КАНАЛ ПРЯМЫХ ЛИЧНЫХ ПРОДАЖ.

инновацией в технологии продаж, однако именно в B2B такой подход наблюдался редко.

Дополнительно в классическом маркетинге появился digital-маркетинг, который отвечает за цифровое продвижение работы сайта, социальных сетей, таргетированной рекламы на целевую аудиторию, построение автоматизированной воронки продаж через рассылочные сервисы и прочие цифровые способы продвижения. Конечно, в B2B пользуются пока не всеми преимуществами маркетинга, тем не менее бизнесмены стали задумываться как минимум над изменением восприятия сайта и повышением имиджа компании через корпоративные аккаунты компании в социальных сетях.

3. ВСЕ В ОНЛАЙН

Маркетинговые тренды и произошедшие недавно события мирового масштаба привели к необходимости перехода многих компаний в онлайн не только во внутренних процессах компании, но и во внешних, то есть в общении с клиентами. В B2B всегда с этим было сложнее, менее поворотливее, чем в B2C. Но реальность диктует новые условия, и побеждают те, кто может этим реалиям соответствовать.

4. СНИЖЕНИЕ УРОВНЯ ОФИЦИАЛЬНОСТИ ПРОДАЖ

Во многих компаниях не просто ушли от использования рабочих телефонов для звонков клиенту, а перевели звонки и переписку в формат WhatsApp, Telegram или даже Instagram. Если раньше соцсети имели жесткие личные границы, то сейчас все больше людей, работая в корпорациях, открыли свои аккаунты и имеют в друзьях половину клиентской базы.

Новый тренд в B2B — поощрение менеджеров по сбыту, использующих свой личный аккаунт для дополнительной рекламы товаров предприятия. Здесь опять проявляется использование omni-channel для привлечения клиентов. Компании дают guideline по рекламе, количеству постов или, наоборот,

оставляют менеджеру право выбора и проводят конкурс на лучший аккаунт специалистов предприятия.

5. СТРУКТУРИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ПРОДАЖАМ

Развитие предпринимательской деятельности в нашей стране началось с 90-х годов. И несмотря на то, что прошло уже достаточно времени для того, чтобы внедрить в вузы дисциплину «менеджер по сбыту», этого пока так и не случилось, а в маркетинг всегда шли те, кто не поступил на экономический. Ситуация стала меняться относительно недавно.

Поэтому продавать на предприятиях учились на собственных ошибках. Никто не знал, что, оказывается, можно строить воронки продаж, рассчитывать конверсии каждого этапа лидогенерации. Давайте откровенно, и слов-то таких не знали. Сегодня стало очевидно, что структурировать продажи и работу отдела сбыта необходимо. Если в В2С к этому пришли значительно раньше, то на рынке В2В такая тенденция только начала развиваться. Собственники стали задумываться о создании концепции и книги продаж, сегментировании клиентской базы, внедрении CRM, требовании рассчитывать конверсии и обязательно ставить отделу продаж волатильные KPI. Каждое предприятие использует различную степень отчетности продаж, но так или иначе многие приходят к выводам о том, что структура, четкое понимание целей сбыта – это злободневная необходимость.

6. ОБУЧЕНИЕ И «УПАКОВКА» ПРОДАЖ

Причем обучение желательно быстрое и со стороны внештатных сотрудников, например, тренеров или консультантов.

Опять же отсутствие специалистов с профильным образованием побудило к тому, что входящих в компанию менеджеров нужно обучать, причем делать это надо быстро, чтобы специалист стал приносить прибыль компании

НОВЫЙ ТРЕНД В В2В – ПООЩРЕНИЕ МЕНЕДЖЕРОВ ПО СБЫТУ, ИСПОЛЬЗУЮЩИХ СВОЙ ЛИЧНЫЙ АККАУНТ ДЛЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ РЕКЛАМЫ ТОВАРОВ ПРЕДПРИЯТИЯ.

в кратчайший срок. Для обучения используют различные подходы: книга продаж, созданные и записанные онлайн-курсы, краткие курсы повышения квалификации. Раньше продавцы в В2В почти никогда не проходили обучение. Людей брали или из конкурирующей компании, или обучение включало в себя совместные с руководителем переговоры с клиентом с целью обучения технике продаж.

Сейчас процесс тренингов стараются, во-первых, максимально автоматизировать и сократить по времени, и, во-вторых, привлечь для этого сторонних экспертов.

Привлечение внешних консультантов также вытекает из необходимости структурировать продажи, получить экспертное мнение человека с большим опытом из разных сфер бизнеса и понимания, что проще нанять специалиста, чем отрывать собственника предприятия или РОП от операционной деятельности предприятия.

7. ИЗМЕНЕНИЕ РОЛИ РОП

Обращая внимание на требования к руководителям сбыта на площадках по подбору персонала для В2В, прекращают требовать от РОП наличия собственной базы клиентов. Требования к кандидату включают в себя уверенные качества по управ-

лению коллективом и знания бизнес-процесса продаж конкретной отрасли. Такое изменение логично и правильно. РОП не должен продавать сам, его задача – выстроить отдел продаж и достичь финансовых показателей. В любом случае без участия РОП в процессе продаж обойтись нельзя, так как он стоит на ступень выше менеджера по сбыту, несет увеличенную ответственность, поэтому частично участвует в переговорах. Тем не менее поиск новых клиентов через личные контакты постепенно уходит из обязанностей руководителя сбыта.

8. ИЗМЕНЕНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ

Имеется в виду не кадровая политика: замена одного менеджера на другого, хоть и это иногда нужно сделать, а изменения глобального подхода к структуре отдела продаж. Во-первых, многие стали понимать, что иметь незаменимого главного менеджера по продажам, который держит основной пул клиентов в своей базе, просто опасно. Эта ситуация с «узким горлом» рано или поздно негативно отразится на работе предприятия. Человек может устать, потребовать несоизмеримых окладов или просто покинуть компанию и открыть фирму-конкурента. Поэтому в секторе В2В малого и среднего биз-

ПОИСК НОВЫХ КЛИЕНТОВ ЧЕРЕЗ ЛИЧНЫЕ КОНТАКТЫ ПОСТЕПЕННО УХОДИТ ИЗ ОБЯЗАННОСТЕЙ РУКОВОДИТЕЛЯ СБЫТА.

СЕГОДНЯ – ВРЕМЯ ТРАНСФОРМАЦИЙ
ПРАКТИЧЕСКИ ВО ВСЕХ СФЕРАХ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ B2B.

неса начинают идти по пути крупных иностранных холдингов, где давно стало нормой иметь 2 и более отделов продаж с отдельными руководителями. Здесь важно поддерживать именно здоровую конкуренцию и четко разделять зоны ответственности по клиентским аккаунтам, вертикалям бизнеса, региональному принципу или каналам продаж (партнерские или прямые).

Другая тенденция связана с разделением отделов продаж на хантеров и фермеров, то есть на менеджеров, ответственных за поиск новых клиентов, и специалистов, работающих с текущей базой. Это связано с разными навыками работы, а также с трендом развития HRD (Human resources development), в соответствии с которым необходимо учитывать не только цели предприятия, но психотип и навыки конкретного сотрудника и учитывать его комфорт.

9. АКЦЕНТ НА РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ SOFT SKILLS

Здесь проявляется разница между B2C- и B2B-рынками. В B2C наличие скриптов продаж – нормальная история. Это быстро и эффективно. В B2B мы не можем говорить о написании скриптов продаж. Максимум можно сделать несколько для отработки навыков по работе с типовыми возражениями клиентов (цена, сроки). Для продаж B2B важно иметь развитые навыки Soft skills (презентационные и коммуникационные навыки), так как менеджеры часто должны импровизировать в разговоре с клиентом.

Для этого в B2B-рынках стали использовать трансформационные бизнес-игры для менеджеров по сбыту или пользоваться услугами внештатных экспертов с функциями играющих тренеров.

10. ГОТОВНОСТЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ И МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНОСТЬ

События весны 2020 показали необходимость быть готовым к резким перестроениям в бизнесе. Предприятия, чтобы выжить, полностью трансформировали свою деятельность. Некоторые не просто уходили в другой клиентский сегмент, а уходили в другую отрасль, меняя свои производственные линии или вообще рынок с B2C на B2B и B2G. Сбыт должен был перестроить свои подходы, найти клиентов на незнакомом рынке и поменять тактику построения продаж. Все это выявило тренд многофункциональности и готовности к кардинальным изменениям сбыта компаний, в том числе и на сегодняшний день.

Подводя итог, отмечу, что сегодня – время трансформаций практически во всех сферах предпринимательской деятельности B2B. Объединяя все происходящее, можно сказать, что идет перестройка и понимание того, что продажи – это в первую очередь бизнес-процесс. Как любой бизнес-процесс, он имеет внутреннюю и внешнюю составляющие, требующие отдельного внимания и подлежащие серьезным изменениям для эффективной работы предприятия.

ПОИСК И ОТБОР СОТРУДНИКОВ В ОТДЕЛ ПРОДАЖ: КАК НАНЯТЬ ЛУЧШИХ?



Екатерина Жеребина,
основатель консалтинговой компании «Взлет»,
предприниматель, бизнес-консультант;
www.kkvzlet.ru;
<https://www.instagram.com/ekaterina.zherebina/?igshid=1gaetnrmb5cas>

Тема «Поиск и отбор сотрудников в отдел продаж: как нанять лучших?» очень актуальна всегда. Но для меня сейчас еще и очень реальна, так как я провожу реорганизацию компании и подбираю сразу коммерческого директора, руководителя отдела продаж и пятерых менеджеров по продажам.

«Чтобы привлечь и удержать на работе умных людей, необходимо обеспечить им возможность общаться с другими умными людьми».
Билл Гейтс, сооснователь компании Microsoft.

У клиента нет HR-службы, но исторически они пользуются услугами hh.ru Разместили вакансии 16 июня на 18 июня с вакансией «менеджер по продажам» ознакомился 231 человек, откликнулись 47, пригласили на собеседование 23, 18 приехали, 5 реально понравились, сделали оффер, 3 дали согласие на выход 1 июля, двое ответ дадут после 5 июля. С вакансией «коммерческий директор» ознакомились к 23 июня 1243 человека, откликнулись 368, пригласили на собеседование 38 кандидатов, из которых подходят 7, примем решение по офферу 29 июня. Из цифр мы можем сделать вывод: на одного менеджера по продажам приходится 5,4 руководителя. Но если мы посмотрим количество подходящих резюме, то и там, и там примерно по 9800.

Так как же выбрать лучшего? Вопрос риторический, так как с моей точки зрения лучшими становятся в процессе работы. И это очень индивидуальный процесс. По своему опыту знаю, что есть менеджеры по продажам, которые в одних компаниях были абсолютно не эффективны, а при смене работодателя и попадании в другую корпоративную культуру становились звездами. Много факторов влияет на процесс

становления «лучшими», и в каждой компании они разные. Но мы, руководители, должны уметь искать и нанимать именно тех людей, которые максимально эффективно проявят себя в наших компаниях.

Первое, что я обычно делаю помимо открытого поиска, это поиск через сарафанное радио. Это когда узнаешь, что у знакомых тебе компаний прошло сокращение, либо кто-то с кем-то не сошелся характе-

ПЕРВОЕ, ЧТО Я ОБЫЧНО ДЕЛАЮ ПОМИМО ОТКРЫТОГО ПОИСКА, ЭТО ПОИСК ЧЕРЕЗ САРАФАННОЕ РАДИО.

ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ
ПОДГОТОВКА – ЭТО КАК ВЫСТУПЛЕНИЕ НА СЦЕНЕ
ПО СТАНИСЛАВСКОМУ.

ром и люди приняли решение расстаться. У меня всегда в запасе есть такой список сотрудников.

Второе – отбор резюме в поисковиках, обращаю внимание на детали: как заполнено резюме, просто скопировано, как у всех, или человек вложил время в него и презентовал себя. Их мало, но они есть. Следующее – это образование, отраслевой опыт работы и повышительные квалификации через дополнительные курсы и тренинги. Так как я уверена, что менеджер по продажам должен следить за трендами на рынке.

Третье – это социальные сети, если претендент мне понравился, я зайду и изучу его подробнее. Хобби, семья, путешествия помогают понять его мотивы. Или выявятся нестыковки с резюме. Четвертое, как проводим собеседование? Для менеджеров по продажам подготовка – это как выступление на сцене по Станиславскому. Каждому индивидуальный подход, но есть и стандартные вопросы.

Как нашли любимого клиента? И «лучшие менеджеры» имеют в запасе 3–7 историй. Они яркие и запоминающиеся. Регулярно задаю

вопрос про чтение и саморазвитие. Точно знаю, что «лучшие» постоянно читают новинки в бизнес-литературе и саморазвиваются. Это важно. Причины поиска работы – тоже нужный вопрос, когда сотрудник отвечает искренне и открыто, ты это чувствуешь. А если он лукавит и уходит от ответа – это сигнал, что что-то не так. Это совсем не означает, что он нам не подходит, но каждый работодатель стремится нанимать честных людей и открытых. И пятый фактор – это адаптация! Он очень важен для удержания и развития сотрудника в компании. Я всегда настаиваю, чтобы мои клиенты разрабатывали систему адаптации и постоянного развития людей в организации на всех уровнях. И если у вас остались все-таки сомнения по кандидату, то я применяю «самолетный метод». Задаю себе вопрос: захотела бы я, чтобы этот человек был моим соседом в трансатлантическом перелете? Если ответ – «нет», приглашаем следующего кандидата.

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА ПРОДАЖ: ПРОВОЦИРУЮЩИЕ ФАКТОРЫ, И КАК МИНИМИЗИРОВАТЬ ИХ ВЛИЯНИЕ?

Антон Мельников

Любая компания в процессе своего роста может столкнуться с плохой организацией работы, в связи с чем может возникать и расти недопонимание между сотрудниками. Рано или поздно эти и другие факторы могут привести к эмоциональному выгоранию сотрудников. Одна из самых распространенных ошибок руководителя отдела продаж или руководства компании заключается в том, что начальство изначально уверено, что любой «продажник» сам себе замотивирован, потому что его доход основан на проценте с продаж. И будучи мотивированным деньгами, сотрудник не может «выгорать» по определению: если продажи есть, то будет и доход, и это значит, что все хорошо, работник доволен, компания в прибыли. Но выгорание сотрудников отдела продаж, так же как и сотрудника любого другого отдела, может произойти из-за разных факторов.

«Звездная болезнь», движение сотрудника на основе прошлых заслуг. Зачастую это происходит у сотрудника, которому трудно увидеть себя со стороны и дать зрелую оценку самому себе, своим поступкам. У человека появляется внутренний голос, который возвышает «эго». Энергетика падает, человек по инерции занимается своими должностными обязанностями, тем, чем он занимался давно и много, но уже занимается по-другому, без внутреннего порыва, либо имитирует трудовую деятельность. Со стороны это выглядит банальной ленью. Такого сотрудника руководитель чувствует и видит по ярко выраженным признакам:

1. «Я давно здесь тружусь и многое для компании сделал».
2. Сотрудник, по возможности, показывает другим, что он в компании «не на последнем месте», многое знает, прошел «Крым и Рим» с компанией и своим руководителем.

Синдром «стартапера». Сотрудник выгорает, когда заканчивается период организации нового отдела, проекта. На этапе становления сотрудник жил в хаосе, перед ним ставились срочные задачи, которые надо было молниеносно решать. Это происходило на сильном эмоциональном подъеме, в режиме постоянного цейтнота. При наступлении нового этапа — структурирования отлаженных процессов, появления рутины — былой интерес сотрудника пропадает, энергетика падает. Человек теряет драйв нового дела, ощущение того, что нужно поднимать с нуля. Эффективность снижается, обороты «двигателя» падают, и сотрудник выгорает.

Выгорание в семье и, как следствие, выгорание на работе. Такое выгорание может проявляться по-разному. Например, дома сложные отношения в семье или работа не устраивает жену/мужа. Ежедневные нелестные разговоры дома о работе у человека вызывают вол-

ну раздражения. Месяц-два в таком состоянии — и человек выгорает. Семья имеет большое влияние на эмоциональное состояние человека. Гармония в семье может быть силой, которая стоит за человеком, готовым горы свернуть. Обратная сторона: семейная необустроенность и конфликты дома перерастают в депрессию, потерю интереса к работе, самореализации, достижению целей.

Кризис в стране и мире. На каждом углу теперь можно услышать «кризис — новые возможности». Но человек так устроен, что он стремится к комфорту, не любит перемен, особенно с отрицательным подтекстом. Если сюда еще добавить возраст, когда сотрудник старше 40 лет, то кризис — это кризис. И он реально давит, пугает, дестабилизирует. Нужно много энергии на прохождении стресса. Не обязательно даже кризис может касаться непосредственно сотрудника или его семьи, но общая атмосфера в городе, стра-



АНТОН МЕЛЬНИКОВ,

руководитель группы компаний «ЦКТ», <https://onlider.ru/>.

ЦКТ – это компания трюичной модели бизнеса. ЦКТ – «бирюзовая компания», в которой главной ценностью является человек: клиент, сотрудник компании или любой член нашего общества. Широкий выбор товаров для бизнеса: маркировочная продукция, торговое оборудование, упаковка, пакеты, медицинские расходные материалы, швейная фурнитура и многое другое. Собственное производство, федеральная сеть офисов и складов более чем в 14 городах России. Все это дает возможность клиентам ЦКТ успешно развивать свой бизнес, повышая качество собственных товаров и услуг. Целеустремленность, Когнитивность и Твердость – именно так переводится аббревиатура ЦКТ.

не, мире влияет на человека, даже самого «стрессоустойчивого». Как правило, кризис съедает и топит сотрудника в состояние «выгорания».

Неоправданные ожидания. Это похоже на конфетно-букетный период. На начальном этапе работы в голове сотрудника выстраивается определенная картина, ожидания от компании, работы. Но наступает момент, когда сотрудник понимает, что ожидания и картинка, которую он выстроил у себя в голове, не совпадают с реальностью, с теми обстоятельствами, которые происходят «здесь и сейчас», и, как следствие, энергетика падает. Все это выглядит как выгорание, потеря интереса.

Человек не на своем месте. Ошибся с профессией, попал не в тот отдел. Это глубокий мировоззренческий вопрос самоопределения человека по жизни. Кто он, кем он хочет быть, в чем его призвание? Многие ошибаются в выборе учебного заведения, в период получения высшего образования драйв и активность, которые были при поступлении в институт, превращаются в потерю интереса и «выгорание».

Работа в компании – это следующий этап жизни, но и в нем происходит то же самое. Драйв при поиске новой работы, активность при трудоустройстве на новом месте переходят в пассивность и безучастность, когда оказался не на своем месте. И многим трудно себе в этом признаться. А это может вызывать чувство опустошенности, ощущение бессмысленности своей деятельности и, как следствие, выгорание.

Бытовые моменты. Некоторые сотрудники не рассчитывают свои силы, когда устраиваются на работу далеко от дома. Дорога, которая занимает 2 часа в одну сторону, сильно утомляет. Это может перейти в накопленную усталость. Бытовые вопросы требуют определенного количества энергии. Также семейные бытовые обязанности – развести детей в сад, школу, а на работе нужно быть вовремя, и можно получить выговор, а то и штраф. Организация питания на работе: успеть в обеденное время поесть или вообще в рабочей рутине выделить время на обеденный перерыв. Все это постепенно может оттягивать на себя

внимание и определенное количество энергии, рано или поздно привести к выгоранию на работе.

Потолок компании. Современный бизнес так устроен, что цели, с которыми приходит новый сотрудник, это деньги и опыт. Пока цель понятна, ощутима и достижима – есть драйв, много энергии, устремления. Как только приходит понимание, что достигнут потолок по зарплатку или опыту – снижается деловая активность, приходит состояние «плато». В этот момент сотрудник ищет для себя возможности вовне, например, перейти в другой отдел, в котором потолок по зарплатку выше, или, если есть возможность, получить новую компетенцию. Можно сменить компанию, оставаясь в этой же отрасли. Но зачастую у конкурентов уровень зарплат примерно такой же. Сотрудник, как правило, начинает думать о смене рода занятий, отрасли, в которой работал. Человек осознанный и зрелый поступает иначе: он понимает, что потолок компании, в который он уперся, «неотделим» от него и он сам создал его. Если сотрудник берет ответственность за себя, за компанию, за развитие бизнеса, тогда он своей деятельностью начинает двигать этот потолок. Помогает компании расти и расширяет возможности для получения более высокого дохода и опыта. Но, к сожалению, для многих потолок компании является причиной выгорания.

Физическое, душевное недомогание. Люди перестраиваются,

СОТРУДНИК ВЫГОРАЕТ, КОГДА ЗАКАНЧИВАЕТСЯ ПЕРИОД ОРГАНИЗАЦИИ НОВОГО ОТДЕЛА, ПРОЕКТА.

здоровый образ жизни — спорт, питание, отсутствие вредных привычек — становится популярным. Но отголоски прошлого дают о себе знать: сидячий образ жизни, малая активность, неправильное питание. Тонус падает, кажется, будто ни на что нет сил, все это выглядит как выгорание. Оно может быть не связано с работой, но, несомненно, на работу накладывает отпечаток. И многие, не понимая причин своего состояния, могут связывать его как раз с работой или родом занятий. Более глубинное недомогание — душевное, вытягивает из человека все силы. Кризис среднего возраста, отсутствие личной жизни, трудности во взаимоотношениях с другими людьми... Человек впадает в меланхолическое, депрессивное состояние.

Потеря цели. Ничто так сильно не зажигает, как наличие творческой, интересной цели. Собственная цель у сотрудника и цель команды, проекта, компании. Как только сотрудник теряет ориентиры, он теряет свою цель. Все ресурсы — умственные, эмоциональные и физические, которые были направлены на достижение цели, пропадают. Человек идет на малых оборотах. Частая проблема — «обслуживание чужой цели». Когда сотрудник поймал ориентир, загорелся целью. Но если цель не его, он сам ее не почувствовал, сам не родил внутри себя, то обязательно произойдет упадок сил и выгорание. Важно: каким бы проектом, работой человек ни занимался, он должен определить свою собственную цель в этом роде деятельности. Эта цель находится за пределами общепринятых: деньги и опыт. Она связана с развитием человека, его жизненным путем. В идеале она должна быть связана с саморазвитием человека, творчеством, масштабом, пользой для других людей.

Потеря лояльности к компании. Идеальный сотрудник — это тот, у кого есть три составляющие: лояльность к компании, мотивация и компетенция. Любовь — это то

ЕЖЕДНЕВНЫЕ НЕЛЕСТНЫЕ РАЗГОВОРЫ ДОМА О РАБОТЕ У ЧЕЛОВЕКА ВЫЗЫВАЮТ ВОЛНУ РАЗДРАЖЕНИЯ. МЕСЯЦ-ДВА В ТАКОМ СОСТОЯНИИ – И ЧЕЛОВЕК ВЫГОРАЕТ.

чувство, которое возвышает, дает силы, двигает вперед. Все мы знаем, как это проявляется в отношениях между людьми. Любовь к компании также творит чудеса. Если сотрудник любит компанию, в которой он работает, любит свою работу, род деятельности, то он находится на коне, у него много сил создавать, двигаться вперед. Когда лояльность к компании падает, появляется негатив или безразличие — это ярко выраженная форма выгорания. По сути, выгорание — это отсутствие принятия, позитивного отношения к компании. Любовь, лояльность дает энергию. Отсутствие лояльности к компании — это отсутствие энергии, выгорание.

Что делать? Общаться, общаться и общаться. Выгорание — это отсутствие энергии, упадок сил. Руководитель может помочь сотруднику, воодушевляя его, тем самым помочь обрести цель, вдохновляя его, тем самым дать силы на достижение цели. В первую очередь, опять-таки, только через общение надо помочь сотруднику осознать, что произошло выгорание. Искренний, открытый разговор, неформальное взаимодействие вне работы. Через общение руководитель может выявить причины выгорания, они могут быть совершенно разные. Общепринятая в бизнесе причина вы-

горания: большая ответственность сотрудника и регулярное общение с другими людьми. Но если искать более глубинные, детальные причины, они могут быть совершенно разные, в частности, из описанных выше.

Как выйти из состояния выгорания? Разворот к самому себе. Большинство людей винят в причинах своего состояния других: близких, сослуживцев, клиентов, компанию, страну. Но все причины находятся внутри самого человека. Человек сам ответственен за свое состояние. Нужно научиться брать ответственность за самого себя. Руководитель может помочь сотруднику развернуться к самому себе и найти причины своего состояния. Не обвиняя и не осуждая, а направляя и сопровождая. Каждый хороший руководитель, помимо своей профессиональной деятельности, должен быть хорошим идеологом, психологом. Есть много книг, тренингов. Но основа того, чтобы выйти из состояния выгорания, — это разворот к самому себе. Вопрос лишь в том, как это сделать. Либо сотрудник сам сможет разобраться в своих чувствах и мыслях, либо готов по душам поговорить со своим руководителем.

Обретение личной цели. Когда человек смог развернуться к само-

ЧЕЛОВЕК ТАК УСТРОЕН, ЧТО ОН СТРЕМИТСЯ К КОМФОРТУ, НЕ ЛЮБИТ ПЕРЕМЕН, ОСОБЕННО С ОТРИЦАТЕЛЬНЫМ ПОДТЕКСТОМ.

ДРАЙВ ПРИ ПОИСКЕ НОВОЙ РАБОТЫ, АКТИВНОСТЬ ПРИ ТРУДОУСТРОЙСТВЕ НА НОВОМ МЕСТЕ ПЕРЕХОДЯТ В ПАССИВНОСТЬ И БЕЗУЧАСТНОСТЬ, КОГДА ОКАЗАЛСЯ НЕ НА СВОЕМ МЕСТЕ.

му себе, нашупал причины своего состояния, следующий этап – это состояние «потока». Предприниматель – это тот человек, который все время движется вперед, стремится быть в состоянии «потока». Как ни странно, но ведь каждому человеку важно быть в «потоке», быть предпринимателем в своей жизни. Также в социальной роли, когда ты сотрудник на любой должности, ты должен быть эффективным и результативным. Ты должен действовать, а значит, предпринимать. Когда мы говорим про выгорание, есть же антоним, состояние ровно противоположное. Идеальное состояние, к которому нужно стремиться, – это состояние «потока», когда бурлит энергия, есть творческий подход, рождаются идеи, есть силы продуктивно работать. Руководитель должен зажигать, помогать видеть цель, чувствовать ее. Но важно обозначать цель не только компании, проекта, команды. Но и помочь человеку обрести свою уникальную цель. Понимать и осознавать, зачем человек находится именно в этом месте, в этой роли. Вопрос «зачем» должен звучать постоянно. Это тот вопрос, который выводит человека на размышления, попытка осознания, в том числе самоанализа. Зачем? Это ключ к осознанности человека, ключ к состоянию «потока».

Синхронизация с целью компании. Какое состояние следующее после состояния «потока»? Гордость, патриотизм, как в песне: «Голы вверху гордо поднять за тебя, Родина-мать!» Здесь важно, что мы говорим не о гордыне, которая исходит от «эго», мы говорим о гордости, это хорошее чувство. Это состояние духа. Любовь к родине, стране, земле, на которой живешь. Все это дает силы, двигает вперед. Это готовность сжать кулаки и двигаться вперед. Но есть же «малая Родина», есть «малое общество» – это компания, в которой ты находишься большое количество времени своей жизни. И компания, в которой ты можешь гордо поднять голову вверх, сказать: «Это мое место, я здесь нужен». Это сильно, это мощно! Руководитель обязан передать это состояние, помочь родиться этому состоянию у сотрудника. Но передать другому можно только то, что сам имеешь. Если ты сам горишь, тебя «прет» вперед – ты сможешь передать это сотруднику, команде. Синхронизироваться своей целью с целью компании. И идти вместе в одном направлении!

Взятие ответственности за среду обитания, компанию. Если оглянуться вокруг, можно увидеть, что люди делятся на несколько типов. Одни часто говорят слово «дол-

жен». Я должен это, я должен то. И человек трудится и делает, потому что должен. Это тип людей, которые достаточно духовны по своей натуре. «Должен» относится больше к духу человека, к его внутреннему стержню. Человек все делает на духе. Такие люди в работу перекладывают это же состояние. Они многие вещи делают в состоянии «должен». Не важно: болен, выгорел, устал, но я должен, и поэтому я делаю и сделаю. Есть другой тип людей, они постоянно говорят «надо». Надо сделать это, надо то. И они себя заставляют через волю. Больше похожи на спортсменов, волевые люди. Им может быть плохо, нет сил, надоело, но надо, поэтому делаю. Встаю с утра, иду на нелюбимую работу или выгорел, но надо делать. Долгосрочное состояние «должен» и «надо» приводит к выгоранию и истощению.

Есть третий тип людей, которые живут и делают свою работу естественным образом. Они взяли ответственность за себя, они умеют брать ответственность за других, за свою трудовую деятельность. Они не впадают в состояние «должен» и «надо». Не впадают в гиперответственность, которая приводит к выгоранию. Руководитель может помочь сотруднику снять с себя излишнюю ответственность, убрать состояние «должен», «надо» и просто нести ответственность за свои обязанности, свою деятельность.

Перевод минусов в плюсы. Как говорил Архимед, «Дайте мне точку опоры, и я переверну землю». Если руководитель посмотрит оптимистично на ситуацию с выгоранием сотрудника, то может увидеть, что любой минус можно перевести плюс. Это похоже на заархивированный файл. Те причины, по которым сотрудник впал в состояние выгорания, в них находятся много запакованной энергии. Это похоже на сжатую пружину. Если правильно выйти на уровень причины упаднического состояния сотрудника, то выход из этого состояния будет выходом на новый уровень развития,

КАК ТОЛЬКО ПРИХОДИТ ПОНИМАНИЕ, ЧТО ДОСТИГНУТ ПОТОЛОК ПО ЗАРАБОТКУ ИЛИ ОПЫТУ, – СНИЖАЕТСЯ ДЕЛОВАЯ АКТИВНОСТЬ, ПРИХОДИТ СОСТОЯНИЕ «ПЛАТО».

потенциала энергии. Как любой проект проходит циклы: рождение, рост, становление, упадок, смерть; также сотрудник, который находится в состоянии выгорания, про-

сто сейчас попал в определенный цикл, из которого можно выйти на новый уровень: рождения и роста. Состояние выгорания, можно сказать, это подарок для руководи-

теля и сотрудника. Просто нужно суметь взглянуть оптимистично на это состояние и увидеть новый цикл роста и развития. Перевести минус в плюс.

МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ



ОЛЬГА МАНЕВИЧ,

директор отдела продаж международной ИТ-компании Granatum Solutions, руководитель с 20-летним стажем в области сервиса и продаж в крупных компаниях

Отдел продаж — это самое динамичное подразделение любой компании. Если клиенты — это кровь бизнеса, то отдел продаж — это сердце, которое гонит эту кровь по сосудам, неутомимый пламенный мотор всего бизнес-организма. Конечно, многое зависит от корпоративной и региональной культуры организации, а также от специфики самих продаж (фронтальные, дистанционные, холодные), но всех их объединяет единая цель — выполнение плана. Именно харизма, энергетика, нацеленность на результат являются определяющими характеристиками при подборе персонала в отдел продаж. Хороший продавец всегда будет нарахвать.

И если уж вам повезло и ваша команда состоит именно из таких профессионалов своего дела, то первоочередной задачей руководителя становится поддержание мотивации и минимизация факторов, провоцирующих профессиональное выгорание сотрудников, а таких факторов может быть немало. Например, отсутствие мотивирующей

бонусной системы с достижимыми, пусть и большим трудом, таргетами. Причем бонусы должны быть как за личные, так и за общие командные результаты. Правильно сбалансированная система позволит сохранить благоприятную соревновательную среду и при этом не разрушить командную атмосферу.

Об атмосфере надо говорить отдельно, так как бывает, что грань между соревновательным и враждебным начинает стираться. Если в коллективе появляется раздражение — это первый тревожный звонок руководителю о том, что нужно что-то срочно менять. Мультизадачность тоже враг отдела продаж. Размытие фокуса, как целевого, так и эмоционального, негативно влияет на эффективность, а значит, и на мотивацию, в конечном итоге. Чрезмерный контроль — еще один фактор, способный вызвать перегорание. Если сотрудник отдела продаж полдня должен проводить в устных и/или письменных отчетах, то это ни к чему хорошему это не приведет.

Отдельное внимание я бы уделила адаптации обучающих материалов для персонала в крупных международных корпорациях со штаб-квартирой, например, в США или Англии. Мы все понимаем, насколько грамотные продающие

скрипты важны в работе отдела продаж. Так вот, здесь важно учитывать тот факт, что продающий скрипт в США и в России — это совершенно разные вещи, и ни в коем случае нельзя использовать «кальку» с англоязычного скрипта, спущенного сверху. Такой скрипт не только не будет продаваться в России, он может даже навредить. Культурные различия клиентов из разных стран обязательно должны учитываться.

В качестве яркого примера можно взять нашумевший в свое время фильм «Волк с Уолл-Стрит». Я знаю руководителей отделов продаж, которые после выхода фильма семь лет назад сделали его своей настольной книгой и бросились копировать тот стиль управления в продажах, направленных на рынки с русскоязычными клиентами. Где эти отделы сейчас? Ни один не продержался более трех лет.

Помимо этого, не стоит забывать и о социальной усталости. Каждому человеку время от времени нужен отдых, перезагрузка. Результативность уставшего сотрудника будет неизменно падать. Как, впрочем, и сотрудника, застрявшего на одном месте на долгие годы. Именно поэтому в отделе продаж всегда есть текучка. Менее успешные сотрудники должны уступать место более мо-

НИЧТО ТАК СИЛЬНО НЕ ЗАЖИГАЕТ, КАК НАЛИЧИЕ ТВОРЧЕСКОЙ, ИНТЕРЕСНОЙ ЦЕЛИ. СОБСТВЕННАЯ ЦЕЛЬ У СОТРУДНИКА И ЦЕЛЬ КОМАНДЫ, ПРОЕКТА, КОМПАНИИ.

КАЖДОМУ ЧЕЛОВЕКУ ВРЕМЯ ОТ ВРЕМЕНИ
НУЖЕН ОТДЫХ, ПЕРЕЗАГРУЗКА. РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ
УСТАВШЕГО СОТРУДНИКА БУДЕТ НЕИЗМЕННО
ПАДАТЬ.

тивированному свежему персоналу. Минимизировать негативное влияние этих факторов может динамичная развивающаяся среда, с открытой обратной связью с руководителем, способным поддерживать атмосферу драйва и вести за собой, открывая бескрайние перспективы. В таких условиях бизнес-организм сможет по-настоящему процветать.

ИРИНА ГУСЕВА,

*руководитель отдела продаж
компании «Триумф»*

Профессиональное выгорание сотрудников отдела продаж — проблема серьезная, и если ее не решать своевременно, то это может привести к необратимым последствиям. Менеджеры по продажам действительно находятся в зоне риска по профессиональному выгоранию, так как их работа, и, главное, ее результат связаны с умением общаться с людьми. Продавцы постоянно находятся в состоянии стресса: они и клиентов должны оставить довольными, и руководство.

Руководитель отдела продаж должен решать такие вопросы, как грамотная организация рабочего процесса в отделе, разрешение

конфликтных ситуаций между сотрудниками, мотивация, проведение корпоративных мероприятий, укрепляющих позитивный настрой всего коллектива, а также следует и о вопросах повышения квалификации сотрудников не забывать.

Не надо ставить перед продавцами завышенные требования, не стоит их перегружать лишними обязанностями. Если менеджерам по продажам обеспечить комфортные условия на работе, то проблема профессионального выгорания коснется вашего персонала с гораздо меньшей вероятностью, нежели в том случае, если этот момент организации работы сотрудников вы будете игнорировать как несущественный.

Кроме того, для продавцов очень важно и понимание того, что руководитель будет скорее на их стороне, нежели на стороне клиента. Конечно, заказчикам это не обязательно демонстрировать, но сотрудники отдела продаж должны знать, что их ценят и уважают в компании. Если же они не будут чувствовать поддержку со стороны руководства, то это серьезный риск в возникновении профессионального выгорания.

Общайтесь со своими сотрудниками, отслеживайте то, чем они живут, с какими проблемами сталкиваются, и не только на работе.

ЕСЛИ МЕНЕДЖЕРАМ ПО ПРОДАЖАМ ОБЕСПЕЧИТЬ
КОМФОРТНЫЕ УСЛОВИЯ НА РАБОТЕ,
ТО ПРОБЛЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ВЫГОРАНИЯ КОСНЕТСЯ ВАШЕГО ПЕРСОНАЛА
С ГОРАЗДО МЕНЬШЕЙ ВЕРОЯТНОСТЬЮ.

Помогайте им, поддерживайте, по возможности, конечно, так как если вы начнете решать за них все их проблемы, то это тоже неправильно — для чего тогда вам вообще такие сотрудники. Но и нельзя забывать поощрять менеджеров по продажам за успехи, причем и материально, и какими-то инструментами нематериального характера.

Чем больше вы вкладываетесь в своих сотрудников отдела продаж, тем большей отдачи вы можете ждать и от них. Если же вы не будете инвестировать в персонал продаж свое время, свои силы и эмоции, то и не ждите роста продаж, увеличения доходов компании и т. д. И главное: если руководитель не проводит профилактические меры по предупреждению профессионального выгорания, то и не стоит удивляться тому, что у продавцов утрачивается интерес к работе и, соответственно, не выполняется план продаж и т. д.

Руководитель должен всегда «держать руку на пульсе»: как только у сотрудников отдела продаж начинают проявляться такие симптомы, как высокая утомляемость, частые простудные заболевания, опоздания на работу и т. д., следует как можно скорее принимать меры. Что здесь может помочь? Необходимо дать сотруднику возможность полноценного отдыха, причем иногда можно решить проблему предоставлением всего пары дополнительных выходных дней — и человек, элементарно выспавшись и отдохнув, вновь будет готов приступить к своим обязанностям. Но чаще будет более эффективным способом вернуть сотрудника в обычный режим работы и боевой настрой — это предоставление ему отпуска.

Впрочем, соглашусь, что не всегда у руководителей есть такая возможность, отправлять сотрудника отдыхать; тогда было бы идеальным организовать для всех сотрудников отдела корпоративное мероприятие развлекательного характера, но лучше, если это будет не банальное застолье, а активный отдых на природе, причем желательно при-

гласить и семьи сотрудников. Ведь иногда снять усталость может помочь обычное человеческое общение в необычной обстановке.

Когда менеджер по продажам «на коне», то есть он выполняет план, клиент за клиентом подписывают договоры и продолжают сотрудничество с компанией — и настрой у продавца будет оптимистичным. Но потом может последовать полоса неудач, когда и отказы от клиентов учащаются, и план не выполняется, и руководитель грозит штрафами — и продавец может «опустить руки». И если период такого невезения затянется, то вполне вероятно, что это станет одной из причин возникновения выгорания у продавца.

Если вы видите, что кто-то из ваших продавцов попал в так называемую полосу невезения, и при этом его боевой дух находится на нуле, — постарайтесь обойтись без штрафов и наказаний, напротив, в такие моменты сотрудник нуждается в вашей помощи, в вашей моральной поддержке. Необходимо выяснить причины его неудач и совместными усилиями составить план дальнейшей работы. То есть главное в этом случае то, чтобы сотрудник чувствовал реальную поддержку руководства, тогда и разрулить ситуацию ему будет намного проще. Постарайтесь ему напомнить о тех его заслугах, которые были ранее, — это наверняка поможет укрепить его веру в себя. Кроме того, можно и о своих профессиональных неудачах рассказать, чтобы продавец видел, что он не один такой и что периоды невезения бывают у каждого, а главное здесь то, как человек выходит из них.

Клиенты попадают разные — и агрессивные, и нерешительные — и с каждым из них необходимо найти общий язык, причем независимо от того, в каком настроении находится сам продавец. Работа менеджера по продажам предполагает постоянный контроль эмоций, то есть постоянное пребывание в состоянии стресса. И если не применять профилактические меры, то

ЕСЛИ КТО-ТО ИЗ ВАШИХ ПРОДАВЦОВ ПОПАЛ В ТАК НАЗЫВАЕМУЮ ПОЛОСУ НЕВЕЗЕНИЯ И ПРИ ЭТОМ ЕГО БОЕВОЙ ДУХ НАХОДИТСЯ НА НУЛЕ, — ПОСТАРАЙТЕСЬ ОБОЙТИСЬ БЕЗ ШТРАФОВ И НАКАЗАНИЙ.

и профессионального выгорания в этом случае не избежать.

Здесь необходимо донести до сотрудника отдела продаж то, что нельзя все негативные эмоции клиентов принимать на свой счет или на счет предложения компании. Менеджер по продажам должен понимать, что он — личность, его ценят в компании, а негативная реакция клиентов зачастую вызвана какими-то внешними факторами, не зависящими от продавца. Это может быть скверный характер заказчика или его плохое настроение, это может быть его предыдущий негативный опыт взаимодействия с компаниями в той же области деятельности и т. д. и т. п.

Сколько бы руководители ни говорили сотрудникам отдела продаж, что на работе нет места личным проблемам и эмоциям, но приходя на свое рабочее место, не все сотрудники способны оставить за дверями компании свои проблемы, тем более если они имеют масштабный характер. Конечно, сотрудники отдела продаж стараются не думать ни о чем, кроме работы, но тем не менее полностью отключиться от своих личных неурядиц вряд ли у кого получается. И эти попытки постоянного контроля своих личных эмоций и мыслей о своих проблемах тоже относятся к факторам,

провоцирующим возникновение такого явления, как профессиональное выгорание.

Самое худшее, что можно сделать в этой ситуации, — это наказывать сотрудника отдела продаж за то, что он сосредоточен не на работе, а на личных проблемах. А вот то, что может помочь найти выход из данной ситуации, так это личная беседа руководителя с сотрудником, причем с готовностью первого оказать посильную помощь в решении проблем последнего. И зачастую такая беседа, сама по себе, может вернуть сотрудника отдела продаж к продуктивной работе.

Несмотря на очевидность факта, что без постоянного обучения персонала продаж компания не достигнет высоких целей, не во всех отделах продаж процесс повышения квалификации сотрудников организован на высшем уровне. Как следствие такого положения дел, многие продавцы просто не обладают необходимыми знаниями и навыками продаж. Менеджеры по продажам, которые испытывают дефицит профессиональных знаний и навыков, постоянно находятся в состоянии стресса, что, в свою очередь, может привести их к выгоранию.

Конечно же, обучать, но если сотрудник отдела продаж готов к этому, а если его настиг такой недуг, как про-

РАБОТА МЕНЕДЖЕРА ПО ПРОДАЖАМ ПРЕДПОЛАГАЕТ ПОСТОЯННЫЙ КОНТРОЛЬ ЭМОЦИЙ, ТО ЕСТЬ ПОСТОЯННОЕ ПРЕБЫВАНИЕ В СОСТОЯНИИ СТРЕССА.

ПРОДАВЦЫ ДОЛЖНЫ УМЕТЬ АБСТРАГИРОВАТЬСЯ ОТ НЕГАТИВНЫХ СТОРОН СВОЕЙ ПРОФЕССИИ.

фессиональное выгорание, то и к восприятию обучающей информации он, вероятно, не готов. Значит, задача руководителя — для начала вернуть продавца в ресурсное состояние, а далее выяснить, каких именно знаний ему не хватает, и помочь сотруднику в их поиске и освоении.

От адекватной оплаты труда продавцов зависит очень многое. Если менеджер по продажам доволен своей заработной платой и считает ее адекватной своим трудозатратам, тогда и результативность такого сотрудника будет высокая. В противном же случае, если продавец видит несправедливость в системе начисления ему заработной платы, он и работать не будет в полную силу, и его заинтересованность в результате с каждым днем будет падать. Если вовремя не остановить этот процесс, то и в этом случае можно легко прийти к профессиональному выгоранию.

С одной стороны, здесь всё просто: раз материальное вознаграждение воспринимается как недостаточное, следует сделать его таким, чтобы оно стало восприниматься продавцом как адекватное своим трудозатратам. И, конечно же, система начисления зарплаты должна быть прозрачной для сотрудников — они должны понимать, что и откуда берется.

Нельзя игнорировать желание продавцов в признании и оценке их

профессиональных успехов. Обязательно организовывайте конкурсы, помогающие проявить менеджерам по продажам себя с лучшей стороны, награждайте их за успехи, поощряйте их стремление к достижению целей и выполнение задач лучшим образом. Не забывайте об элементарной похвале даже за незначительные успехи каждого из сотрудников отдела продаж. Лучше, если это будет сделано публично, например, на ежедневных собраниях. Помните, похвала часто срабатывает как катализатор лучших эффективных действий сотрудников.

Самим же продавцам следует помнить, что не стоит во всем полагаться на помощь руководства, а нужно самим грамотно планировать свое рабочее время, организовывать себе активный отдых. Продавцы должны уметь абстрагироваться от негативных сторон своей профессии. Но при этом надо стараться акцентировать свое внимание на положительных моментах. Подобный настрой менеджера по продажам будет хорошей профилактикой профессионального выгорания. Кроме того, было бы хорошо для продавцов компании провести тренинг по обучению управлению стрессовыми ситуациями, по снятию стресса и его профилактике.



КСЕНИЯ БЕЛОВА,

основатель проекта «Труд в большом городе», специалист в области охраны труда; @trud_v_bolshom_gorode

Мало кто способен контролировать свою нагрузку в течение дня. Если не у всех, то у многих периодами бывает сначала аврал, потом полный обвал. И хорошо если большинство задач выполнено, проблемы разрешены и одобрение за труд, пусть и от самого себя, получено. А если нет, то велика вероятность наступления такого состояния, как «выгорание».

Проблема диагностики эмоционального выгорания заключается в том, что симптомы этого состояния весьма расплывчаты и похожи как братья-близнецы на усталость, нехватку сна, отдых.

В основном риску эмоционального выгорания подвержены люди, чья работа связана с большой ответственностью, сильной эмоциональной вовлеченностью в процесс, постоянным контактом с людьми. И, конечно, сотрудники отделов продаж не исключение.

Все мы немного энергетические вампиры друг для друга, хотим мы этого или нет. Из-за разности характеров, целей и жизненных установок. Все мы иногда заставляем другого человека испытывать негативные эмоции: сейчас в ходу особенно — гнев. А иногда нас просто много друг для друга, а бросить тапки в угол и уйти в лес подышать-поорать возможность есть не у всех.

Не все выгорают одинаково. Логично, что если ты безразличный лодырь, который расслабленно и легко относится в жизни ко всему, или донельзя эмоционально сдер-

ВСЕ МЫ НЕМНОГО ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ ВАМПИРЫ ДРУГ ДЛЯ ДРУГА, ХОТИМ МЫ ЭТОГО ИЛИ НЕТ.

жанный человек, или мудр как столетний буддист, то риск заработать эмоциональное выгорание у тебя минимален. Но что-то я таких в своей жизни не часто встречала.

А вот если вы стремитесь помочь коллегам, стараетесь справляться с работой на отлично, успевать сделать все и даже больше и никого не подвести, то легко можете выгореть за полгода. Такие человеческие качества, как ответственность, постоянный контакт с людьми, или неудачные сделки или вовсе сорвавшаяся продажа — находятся в прямой зависимости от степени выгорания. Про курс колебания евро и доллара и говорить нечего...

Эмоциональное выгорание бок обок идет с фрустрацией, особенно в профессиях, связанных с продажами. Когда работник горит истинным желанием помочь другим с выбором товара или услуги, но сталкивается с преградами, барьерами (психологическими, физическими, социально-культурными), которые могут оказаться непосильными для него. Это то самое ощущение, когда «как рыба об лед». Ваши доводы не слушают, идеи не принимают.

Так копится физическая и психическая усталость, ощущение беспомощности и несамостоятельности, теряется вера в свои силы. Мы начинаем пасовать перед разговорами с некомфортными для нас людьми, будто заранее признавая свое поражение, сами раздражаемся и давим агрессию, загоняя ее глубоко в себя. Иногда гнев выходит наружу, но это не приносит никакого удовлетворения, потому что не решает задач. Иногда приходят мысли все бросить и искать себя в другой области.

Кому-то этот вариант подойдет. Но можно придержать его на крайний случай. А пока разобраться, как справиться и впредь не допускать выгорания в своей жизни. Честно себе признаться, что вас не устраивает, где вы испытываете дискомфорт. При обнаружении этого — дистанцируйтесь, посмотрите на ситуацию как бы со стороны. Вы сразу увидите

ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ БОК О БОК ИДЕТ С ФРУСТРАЦИЕЙ, ОСОБЕННО В ПРОФЕССИЯХ, СВЯЗАННЫХ С ПРОДАЖАМИ.

себя сидящем с вырванным клоком волос на голове, а разве вам ЭТО нужно? Нет, конечно.

Будьте объективны по отношению к своим возможностям. Вы не можете быть талантливы во всем, никто не может быть, не нужно себя винить за то, что вы где-то что-то не успеваете. Лучше сделать одну-две качественных продажи, чем иметь дергающийся глаз за десять.

В современном мире большая конкуренция, значит, кто-то всегда будет быстрее, кто-то будет продавать дешевле, у кого-то более качественный товар, вообще мир продаж беспощаден. Но поверьте, на каждый продукт есть покупатель. Снизьте сами себе давление от конкуренции.

Очень полезны психологические тренинги, и сейчас во многих организациях даже есть комнаты психологической разгрузки.

Не приносите рабочие проблемы домой. Например, приходя домой, переодевайтесь сразу. Надевая домашнюю любимую пижаму, вы сразу начинаете быть заботливым отцом или хорошей домохозяйкой. Ваши любимые, уютные предметы в доме способны снимать усталость глаз и приводить чувства в спокойствие. Даже когда вы переобуваетесь на работе в конце рабочего дня, это уже выключает режим «работа».

И еще один совет: если чувствуете, что, как у Мюнхгаузена, вытянуть себя за волосы из болота не выходит, обратитесь за помощью. Это не постыдно, как многие думают. К психологу, коучу, к близкому другу или супругу, наконец. Это и будет первым шагом к спасению.

АЛЕКСАНДР АРЧАГОВ,

практикующий психолог, генеральный директор Открытой школы психологии

Продавцам часто ставят сверхзадачи, на них обрушивается цейтнот с неадекватным графиком работы. Поэтому руководителю имеет смысл уделять особое внимание предотвращению выгорания сотрудников отдела продаж.

Выгорание — это состояние, в котором вы не можете отдохнуть, при этом у вас постоянное желание работать, несмотря на усталость. И дедлайн здесь ни при чем, скорее всего, это признаки эмоционального выгорания. Наблюдайте за своим эмоциональным и физическим состоянием каждый день. Если вы чувствуете тяжесть в теле и усталость — отдохните и переключитесь, встаньте, сделайте зарядку, походи-

ОЧЕНЬ ПОЛЕЗНЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТРЕНИНГИ, И СЕЙЧАС ВО МНОГИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ ДАЖЕ ЕСТЬ КОМНАТЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ РАЗГРУЗКИ.

**ОЧЕНЬ ВАЖНО ВСЕ ЗАДАЧИ ПОДБИРАТЬ
ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ СОТРУДНИКА
И НЕ ЗАСТАВЛЯТЬ ЕГО ПРЫГАТЬ ЧЕРЕЗ ГОЛОВУ.**

те, полежите, послушайте музыку. Сделайте что-то приятное для себя. Если вы чувствуете неадекватный прилив энергии и бодрости, останьтесь, подышите, посмотрите в окно, чтобы немного замедлиться.

Лучше продвигаются по службе не трудоголики, а те, кто чередуют работу и отдых и грамотно распределяют свое трудовое время. Такие люди добиваются лучших результатов в работе, их замечает начальство, их продвигают по службе. А трудоголики просто выгорают. Если выгорание уже произошло — это симптом, с которым лучше обратиться к психологу, который поможет разобраться с индивидуальной психической динамикой выгорания. Дело в том, что люди выгорают по-разному. Разобраться в этом самостоятельно очень трудно. Важно не только понять причину и динамику выгорания, но и разработать стратегию преодоления проблемы. Это можно сделать не только на индивидуальной консультации, но и в специальной психологической группе. Тренинги по работе с выгоранием — это не глубинная терапия. На них можно ходить всем отделом. На тренинге не требуется чрезмерного самораскрытия, так что бояться нечего.

Самостоятельно можно снизить степень эмоционального выгорания, воспользовавшись следующими рекомендациями. Четко структурируйте время работы и отдыха. Заведите себе правило не работать дома или, если это неизбежно, ра-

ботать в определенные часы. Не работайте в кровати перед сном. Во время отдыха не обсуждайте работу. Если вдруг вам пришла в голову гениальная идея, запишите ее кратко в блокнот. Смотрите и отмечайте результаты работы. Постарайтесь им порадоваться.

Наблюдайте за своим состоянием, отмечайте усталость на ранних стадиях. Поставьте напоминание об отдыхе на телефон. Создайте на работе группу поддержки. Соберите людей, с которыми сможете обсуждать рабочие трудности. Такие люди смогут вас морально поддерживать. Если вы руководитель отдела продаж, то предложите своим сотрудникам собираться в поддерживающие группы. Поздравляйте людей с успехом, хвалите их, давайте обратную связь. Помогите сотрудникам увидеть результат их работы. Не ставьте сотрудникам нереальных задач. Помните: сгоревший сотрудник работает много, а результата мало.

ЕЛЕНА ЛИТВИНОВА,

*бизнес-консультант, бизнес-тренер,
руководитель Сибирской школы
фасилитации и бизнес-визуализации*

Профилактика выгорания сотрудников — это очень важная часть работы современного руководителя. Успешный руководитель сегодня —

это уже не только и не столько человек в аккуратном костюме, сколько человек, который умеет работать на команду, потому что это самая надежная и долгосрочная инвестиция, которую компания может совершить.

Когда сотрудники сами себе ставят задачи во время фасилитационных совещаний, обсуждая и понимая, куда им двигаться. Когда в ходе совещаний сотрудники сами вырабатывают стратегию достижения целей и сами двигаются от одной задачи к другой, это дает внутреннее вдохновение и ощущение ритмичности процесса. Хорошим решением может стать включение сотрудника сразу в несколько проектов в разных качествах. Тогда у сотрудника есть возможность переключаться между проектами и избегать рутины. Он чувствует, что даже если в одном месте что-то застопорилось или пошло не так, он может внести свою лепту в другие проекты, и всегда полезен компании. Очень важно все задачи подбирать по компетенциям сотрудника и не заставлять его прыгать через голову и каждый день совершать подвиг, так как это прямой путь к выгоранию.

Работы в режиме аврала лучше избегать. Ненормированный график, частое задействование выходных и времени после работы быстро приведет вас к тому, что сотруднику покажется, что он живет, чтобы работать. Долго он так не продержится.

Если руководитель отдела продаж понимает, что у кого-то из его сотрудников начинается эмоциональное выгорание, стоит аккуратно обсудить происходящее и предложить человеку отпуск или пару дней за свой счет. Возможно, этого хватит, чтобы перевести дыхание и вновь включиться в нормальную работу. Лучше потерять один срочный проект, чем ценного сотрудника.

КАК СНИЗИТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В В2В-ПРОДАЖАХ?

Яна Касаткина, маркетолог

В В2В один из факторов, влияющих на продажи, — это человек. Влияние этого фактора сказывается на доходе и росте бизнеса. В этой статье рассмотрим решение, которое снизит влияние человека на бизнес-процессы: сегментация, предоставление индивидуального УТП, запись на консультацию, счет и оплата, дополнительная продажа.

В маркетинге около четырех лет назад появилось новое направление — мессенджер-маркетинг. Мессенджер-маркетинг (англ. messenger marketing) — это практика использования чат-ботов для улучшения взаимодействия с потенциальными клиентами (определение с сайта SendPulse). В 2020 году это направление начало быстро расти. С января по май, согласно сервису Wordstat, количество запросов «чат-бот» выросло с 68 728 до 167 078. По данным Google, за 2019 год 65% клиентов предпочитают писать компаниям, а не звонить.

Мессенджер-маркетинг внедряют в бизнес и снижают человеческий фактор в В2В-продажах. Для этого используют автоворонку, упакованную в чат-бот. Автоматизацию бизнес-процессов проектируют конкретно под нишу и бизнес-задачу.

Автоворонка — это вариант взаимодействия с человеком с целью прогрева и доведения до продажи. По сути, воронка представляет собой путь клиента с переходом из холодного лида в теплый, а потом в горячий с конвертацией в продажу. В классической автоворонке происходит продажа продуктового набора компании по шагам. Сначала

клиенту предлагается лид-магнит, потом трипвайер, далее основной продукт и в конце допродажа или абонемент. Определимся с понятиями этого продуктового набора.

Лид-магнит — это бесплатный продукт, который дается в обмен на контактные данные.

Трипвайер или ОТО (one time offer) это не дорогой, но ценный продукт. Он может быть частью основного продукта. Это должно быть предложение, от которого невозможно отказаться, чтобы клиент перешел границу и совершил первую покупку. Основной продукт — это главный продукт, который нужно продавать. Допродажи используем для увеличения прибыли. Это наша конечная цель. Мы продолжаем взаимодействовать с клиентом и через допродажи получаем основной доход.

Результатом автоворонки получается выстроенная схема продаж в онлайн с минимальным включением персонала.

Стоит однажды выстроить воронку, прописать вход в нее из разных каналов, и результат в В2В-бизнесе будет длиться годами. Важно отслеживать аналитику и тренды, чтобы периодически оптимизировать автоворонки.

Готовую автоворонку можно упаковать через e-mail или чат-боты. E-mail — это классический вариант, а чат-боты — новый вариант с высокими показателями открываемости. Чат-бот в мессенджере — это помощник для бизнеса в онлайн. Он круглосуточно общается с клиентами по написанной схеме и помогает бизнесу больше продавать, экономит ресурсы персонала и исключает влияние человеческого фактора.

В МАРКЕТИНГЕ ОКОЛО ЧЕТЫРЕХ ЛЕТ НАЗАД
ПОЯВИЛОСЬ НОВОЕ НАПРАВЛЕНИЕ —
МЕССЕНДЖЕР-МАРКЕТИНГ.

С ПОМОЩЬЮ АВТОВОРОНОК В ЧАТ-БОТАХ
МОЖНО РЕШИТЬ МНОГО БИЗНЕС-ЗАДАЧ И ТАКИМ
ОБРАЗОМ СНИЖАТЬ ВЛИЯНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО
ФАКТОРА НА БИЗНЕС.

Чат-боты собирают на платформе-конструкторе или пишут программисты. Выбор платформы-конструктора для создания чат-бота зависит от необходимых функций для выполнения бизнес-задачи. Написанный вариант чат-бота разрабатывают под уникальную задачу, и это больше подойдет компаниям с программистом в штате.

Стандартные шаги подрядчика, который создает чат-бота, выглядят так: опрос заказчика, составление интеллект-карты бота, написание автоворонки, текстов, подготовка картинок, сборка чат-бота на платформе. На готовый чат-бот ведется трафик из бесплатных и платных каналов. Бесплатные каналы – это перевод своей базы клиентов, сайт, Яндекс.Справочник, Гугл-карты, YouTube, экспертные статьи, паблики и группы в мессенджерах и социальных сетях, QR-код на визитке, флаере, вывеске. Платные каналы – это любые виды платной рекламы в Интернете.

Чат-боты делают рассылки подписчикам через мессенджеры: WhatsApp, Viber, Telegram и социальные сети: «ВКонтакте» и Facebook.

Внутри чат-бота автоматизируют следующие процессы: знакомство, сегментация, предоставление индивидуального УТП, отправка прогревающих материалов, выгрузка в CRM, организация службы поддержки, назначение встреч, прием платежей, NPS и другое.

Сегментированная база подписчиков позволяет настроить в чат-боте индивидуальную цепочку с про-

гревающими материалами и УТП под заданный сегмент. Это используют для создания полноценного магазина с персонализированным предложением, фотографиями товаров или каталогами с кнопками перехода на сайт.

Три кейса и их цифры:

1. Facebook чат-бот в HoReCa. Продажи организованы через полезные статьи и вебинары. Открытость материалов в этом чат-боте в среднем 80%. Для сравнения, у e-mail рассылок открытость в среднем 7,27% согласно данным Unisender за 2019 год.
2. Чат-бот в инфобизнесе, продажа курса бизнесменам с оборотом от 1 000 000 рублей. Продажи организованы через автоворонку в мессенджерах с автовебинарами. За несколько месяцев автоворонка стала приносить доход в 2000000 рублей в месяц.
3. Чат-бот в сервисной компании для подписки во время офлайн-мероприятия для бизнеса. За 1 день у стенда подписалось 73 человека. Далее утепляющая коммуникация в мессенджере и запись на демо.

В B2B много различных ниш и практически во все ниши можно встроить автоворонку в чат-боте для автоматизации процесса конкретной задачи.

Ниже список задач, которые можно решать с помощью чат-бота:

- 1 задача: знакомство с компанией, повышение лояльности к бренду, подогрев перед покупкой.

2 задача: показать список товаров или услуг по категориям с переходом на презентацию этих товаров.

3 задача: поделиться с клиентами полезной информацией для повышения лояльности. Для этого делают перевод на Youtube, блог, дают чек-листы.

4 задача для инфобизнеса: обучение в мессенджере по графику, с заданиями и обратной связью.

5 задача: освободить менеджеров и отвечать на вопросы в любое время суток, подключать менеджера в сложной ситуации.

6 задача: запись на консультацию в календаре согласно графику, выбор удобного канала связи.

7 задача: уточнение предварительной информации и запись клиентов.

8 задача: список вопросов, которые помогут предоставить клиенту УТП.

9 задача: регистрация на мероприятие.

10 задача: рассказать о программе конференции, спикерах, подарить подарки.

11 задача: знать мнение клиентов и обрабатывать негативные отзывы, положительные отзывы выводить на нужные сайты.

С помощью автоворонок в чат-ботах можно решить много бизнес-задач и таким образом снизить влияние человеческого фактора на бизнес. Дополнительный плюс – автоматизация бизнеса дает возможность масштабирования. Разве не это основная идея в бизнесе?

В Америке давно применяют автоворонки и мессенджер-маркетинг. У нас сейчас время активного развития этой сферы, на рынке появилось много специалистов. Рекомендую при заказе автоворонки в чат-боте ориентироваться не на минимальную стоимость, а на кейсы, репутацию и подход к делу.

КОНТРОЛЬ ПРОЦЕССОВ – ИНСТРУМЕНТ ИЛИ САМОЦЕЛЬ? ЧЕЛОВЕКО-ЧАСЫ ИЛИ ЧАСЫ ОТБЫТИЯ? ВЫБОР КАЖДОГО УПРАВЛЕНЦА



*Иннокентий Дегальцев,
собственник производственной компании «Рекламные конструкции»,
аудитор бизнес-процессов, консультант*

Ситуация с кризисом вытащила на свет божий одну забавную проблему, которая обычно в тени – все о ней знают, но бороться опасаются. Я бы сформулировал ее так: как понять, чего больше в рабочем дне наших сотрудников – рабочих часов или часов отбывтия?

Почему это сейчас актуально – а из-за необходимости внедрять «удаленку». Возможности прямого управления и контроля уменьшились, а вопросы – не проедает ли он деньги компании без толку – участились. Потому что денег стало мало, работа идет в авральном режиме, возникает масса непривычных сложностей и др. – а эффективность не повысилась.

Если рассматривать любую организацию как систему, мы видим вечные единство и борьбу противоположностей – человеческая индивидуальность борется с потребностями системы. Человек есть олицетворение хаоса, основанного на желаниях, настроениях, лени, потребностях и пр. Организация же – суть порядок, задача которого направить всех к единой цели и проконтролировать, чтобы не мешали друг другу, приносили пользу вместо вреда и пр.

Давайте попробуем подобрать пример, максимально выпуклый и слегка провокационный. Пред-

лагаю взять государство. Это же идеальный пример большой системы! Цель государства как системы управления – сохранность, безопасность и развитие общества. То есть планирование, контроль, распределение функций – все как обычно. Но при этом сотрудников у этой организации такое количество, что хаос, порождаемый ими, бесконечен и неопишем. И большая часть достижений любого государства – истории про преодоление бардака, периодические победы здравого смысла над привычной реальностью и роль личности в истории.

Вывод: сложность системы, в обсуждаемом случае, можно вполне приравнять к количеству людей в организации. Люди в данном случае – источник хаоса, который постоянно нуждается в контроле и направлении в нужную сторону. И чем их больше – тем сложнее ими управлять и контролировать эффективно. Поэтому любая организация всегда находится перед выбором – стабильность или развитие.

Людовик XIV, Король-солнце, создал самый сложный роскошный церемониал при своем дворе. В результате вся аристократия, вместо заговоров

**ЛЮБАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВСЕГДА НАХОДИТСЯ
ПЕРЕД ВЫБОРОМ – СТАБИЛЬНОСТЬ ИЛИ РАЗВИТИЕ.**

ОБЫЧНО ЧЕМ КРУПНЕЕ СИСТЕМА, ТЕМ БОЛЬШЕ РЕСУРСОВ ТРАТИТСЯ НА КОНТРОЛЬ – ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА И КОМФОРТА ВНУТРЕННИХ ПРОЦЕССОВ.

и прочей феодальной активности, занималась выяснением, чья очередь подавать королю перчатки под присмотром его величества. Абсолютная монархия как символ стабильности и порядка. Мог себе позволить, так как все судьбоносные реформы были проведены до него Генрихом IV, Ришелье и Мазарини.

А тот же Петр I, которому пришлось решать амбициозные задачи по развитию страны, – брил бороды, устраивал командобразующие попойки, ставил рядовых гвардейцев надсмотрщиками при губернаторах. Страну трясло, но результат налицо.

Вывод второй: обычно чем крупнее система, тем больше ресурсов тратится на контроль – для повышения качества и комфорта внутренних процессов. И тем меньше ресурсов остается на развитие. Не то чтобы геометрическая прогрессия, но не арифметическая точно. Можно даже предположить, что компания из 3 человек тратит на контроль себя 10% из 100, остальные на развитие. А государство, как наиболее крупный вариант системы, – 90% на контроль внутренних процессов и 10% на развитие. За исключением случаев, когда встает вопрос выживания, – как в СССР 1941.

Вот отдельно подумать – связка «реформы на «коммиссарском» движении – недовольные соседи –

война на «коммиссарском» движении – стагнация после победы».

Война скорее следствие того, что в пассионарии все взбаламутило, это про внешний фактор, мне кажется, больше, чем про внутрисистемный.

Что же в итоге? А в итоге приходит время бюрократии. Инструмента контроля больших/сложных систем, потребность в котором возникает на определенном этапе роста. И вот если бы успеть остановиться и не переходить черту, за которой без нее не обойтись, но при этом не останавливаться в развитии...

Самые успешные попытки в этой области сейчас делаются в IT-сфере, где осознанные усилия прилагаются к тому, чтобы на процесс не наросла бюрократическая надстройка. Забавно, что в этом случае некоторая часть усилий менеджмента все равно направлена не на достижение результата, но на сдерживание тенденций к «процессерству».

Теоретически можно попробовать разбить процесс, например, производства на несколько проектов/кластеров, например, через правильно подобранные KPI. Которые служат своего рода переходником между функциями разных отделов – каждый из которых можно представить как проект. Это может придать системе гибкость, особенно если во

главе каждого проекта будет руководитель с логикой большого босса маленькой компании. И который лично отвечает за выполнение своих KPI перед собственником, а не является частью бюрократической пирамиды. Максимум свободы – максимум ответственности. Институт комиссаров, который формализовал уважаемый нами А. Прохоров, описывая русскую модель управления.

Классический пример – история Демидовых. Государству нужно было уральское железо, но дело шло ни шатко ни валко, пушек не хватало. Дали карт-бланш семейству Демидовых – и через 25 лет возникла промышленная империя, производящая 60% железа страны.

Ключевое условие – список KPI больше 3 пунктов приводит к размыванию ответственности и бюрократизации, которая путь понятен к чему. Если их требуется больше – значит руководитель проекта заинтересован в букве, а не в духе эффективности и не хочет брать на себя ответственность. И проще его помянуть, чем расписывать на 100 страниц мельчайшие нюансы – он не руководить будет, а играть в отчетность.

Вообще, если говорить о современных кадрах, мне видится дрейф в сторону нематериальных ценностей. Денег на выживание и комфортную жизнь, пусть без излишеств, заработать можно не слишком напрягаясь. А дух конкуренции и амбиций сейчас не в моде, если сравнить с XX веком. Золотой век человечества, можно сказать (правда, не всего).

Соответственно применяются либо простые стимулы – страх к примеру, либо сложные – сотворчество, право на принятие решений и пр. С простыми все понятно, тысячелетиями полируются и применяются. Со сложными интереснее: идет постоянный поиск – холократия та же и прочее.

И здесь можно вспомнить про артельную систему, особенность которой состоит из проектов, замкнутых на внутреннее управление. У нас применялась испокон веков

КЛЮЧЕВОЕ УСЛОВИЕ – СПИСОК KPI БОЛЬШЕ 3 ПУНКТОВ ПРИВОДИТ К РАЗМЫВАНИЮ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И БЮРОКРАТИЗАЦИИ.

и довольно эффективно — начиная с крестьянской общины как налогооблагаемой единицы. Отличительные черты те же, что у и проекта — участники несут максимальную ответственность друг перед другом и перед главой за конкретный результат, который оценивается в двоичной логике — выполнена задача проекта или не выполнена.

Возможно, это один из путей развития сложных бизнесов и проектов в будущем. Потому что бесконечная бюрократизация через повышение эффективности цифровых

технологий контроля как-то смущает. Этак мы придем к системе, которую любят описывать современные фантасты, — жизнь как игра в системе дополненной реальности, где

каждое действие оценивается системой и присваиваются или вычитаются баллы полезности. А кто эти критерии и как пропишет — большой вопрос.

ЕСЛИ ГОВОРИТЬ О СОВРЕМЕННЫХ КАДРАХ,
МНЕ ВИДИТСЯ ДРЕЙФ В СТОРОНУ
НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ ЦЕННОСТЕЙ.

ОШИБКИ В ПОСТРОЕНИИ ОТДЕЛОВ ПРОДАЖ



Екатерина Овчинникова,
 бизнес-консультант, генеральный директор школы бизнеса
 «Синергия Сибирь»

Часто бывает такое, что компания работает на рынке не один год, но в продажах постоянно что-то идет не так — возникает высокая текучесть персонала, успехи команды продавцов скорее стихийны, чем постоянны, и даже бывает такое, что коллектив находится в постоянном упадке. Думаю, здесь даже не стоит говорить о том, что прибыль в таких компаниях растет очень медленно, либо не растет вовсе. Многие предприниматели в этих ситуациях начинают ратовать за то, что команда «плохая», не замечая при этом собственных глобальных ошибок в том, как отдел продаж был построен изначально.

Чтобы минимизировать провалы отдела продаж, а через некоторое время полностью их искоренить — посмотрите на типовые ошибки при построении отделов продаж, проверьте, есть ли таковые у вас и если да — немедленно исправляйте их.

Итак, отдел продаж работает некорректно, если:

1. Отсутствуют написанные правила работы (если пропустил звонок — перезвони при первой возможности, не утаивай плохие новости от клиента и др.), регламенты и технологические схемы (что нужно делать, для чего это нужно делать и как это нужно

делать). Все, что не прописано — каждый сотрудник будет делать так, как хочет. Это рано или поздно приведет к конфликтам в отделе, потому что каждый делал так, как думал, а не так, как принято в компании.

2. Страдает или отсутствует планирование на день, неделю, месяц, квартал. План должен быть и по показателям, и по активностям, которые необходимо совершать как на всю команду, так и на каждого сотрудника. План по выручке, по количеству сделок, звонков, встреч, план по конверсиям на каждом

этапе воронки продаж. Планируя абсолютно все — вы полностью исключаете субъективные факторы при оценке продавцов, делаете систему работы прозрачной и понятной и для сотрудников (каждому понятна его результативность), и для руководителя (видно, с кем и над каким процессом нужно работать).

3. Отсутствуют скрипты или планы разговоров с клиентами. На первых этапах работы продавец может чувствовать себя неуверенно, если у него нет подсказок. Начинающим продавцам скрипты точно придадут уверенности, так как не надо долго думать, что спрашивать у клиента и как это делать — все дословно написано. Скрипты также можно заменять планами разговоров — отражать тезисно пункты, о которых нужно поговорить с клиентом, и говорить своими словами. Этот метод больше подойдет сотрудникам с опытом.

ПЛАН ДОЛЖЕН БЫТЬ И ПО ПОКАЗАТЕЛЯМ,
 И ПО АКТИВНОСТЯМ, КОТОРЫЕ НЕОБХОДИМО
 СОВЕРШАТЬ КАК НА ВСЮ КОМАНДУ, ТАК
 И НА КАЖДОГО СОТРУДНИКА.

4. Продающие сотрудники перегружены работой, не влияющей на продажи напрямую. Если в отделе большой документооборот – не нужно загружать этими задачами продавцов. Если нужно провести опрос клиентов – тоже не нужно загружать этим продавцов. В данном случае лучше выделить специалиста, который будет заниматься только подготовкой документов, обзвоны могут вести наемные колл-центры или сотрудники компании, которые не заняты продажами, а время продавцов будет освобождено для продаж.
5. Отсутствует система адаптации и обучения персонала. Часто бывает такое, что сотрудник пришел в новый коллектив, получил задачи и пытается с первого рабочего дня решать все задачи собственными силами. Отсюда – низкие темпы работы, ошибки и текучесть персонала. Поэтому у каждого сотрудника в момент прихода в компанию должен быть план адаптации, наставник и план развития и обучения. Тогда сотрудники не будут чувствовать себя брошенными и будут развиваться, достигая успехов.
6. Не проводятся ежедневные и еженедельные собрания. В ходе таких собраний должны обсуждаться планы на день, сложности, возникающие в работе, и как оперативно их решать, рейтинги сотрудников. В другом случае – сотрудники работают не интенсивно, откладывают задачи на потом или вовсе не озадачиваются достижением показателей.
7. Руководитель неверно приоритизирует свои задачи не занимается наставничеством. Руководитель – это лицо, ответственное за успешность команды, и одна из его ключевых задач – быть примером для своих сотрудников. Если у продавцов что-то не получается – это означает, что руководитель садится на место сотрудника, показывает соб-

ЕСЛИ В ОТДЕЛЕ БОЛЬШОЙ
ДОКУМЕНТООБОРОТ – НЕ НУЖНО ЗАГРУЖАТЬ
ЭТИМИ ЗАДАЧАМИ ПРОДАВЦОВ.

- ственным примером, что задачи сотрудника реальны, и выполняет их. Далее – сотрудник повторяет за руководителем. Только когда у сотрудника хорошо получается – руководитель может считать свою задачу выполненной.
8. Неверная организационная структура отдела продаж. У одного руководителя должно быть не более 6–7 продавцов, иначе управляемость отделом снижается. И другой случай, в отделе продаж нужно иметь минимум 2 продавца, тогда будет присутствовать соревновательный эффект и люди будут достигать более высоких результатов.
9. Отсутствует специализация продавцов. К примеру, если продукты подходят для нескольких сегментов (B2B и B2C), то необходимо разделение зон ответственности продавцов. В каждом сегменте рынка есть свои подходы к работе, и лучше быть сильным в одном, чем средним во всех сферах.
10. Звонки продавцов не прослушиваются. Прослушка – это единственный объективный способ понять, соблюдаются ли скрипты и правила работы в компании, понять, где продавец не доработал и это послужило причиной отказа клиента от сделки, сформировать план работы с сотрудником и отработать все его ошибки вместе.
11. Система мотивации не мотивирует на выполнение плана. Часто в работе отдела продаж действует такая система – оклад + % от объема сделок, который никак не меняется. Внедрите принцип больших порогов – пусть те, кто выполняет план, имеют в 2–3 раза больше бонусов, чем те, кто его не выполняет. Платите результативным менеджерам зарплату выше рынка, и они не уйдут к конкурентам, которые платят чуть-чуть больше вас.
12. Нет системы рейтингования менеджеров и визуализации результатов работы как команды, так и каждого менеджера по отдельности. Видя результаты на доске, сотрудники более четко оценивают свое положение в команде, появляется желание расти (никто не хочет быть последним в рейтинге) и развиваться.
- Навыки продаж – это не больше 20% успеха работы команды, остальное же – это настроенная система регулярного менеджмента и наставничества руководителя. Начните с малого – внедрите в работу этих 12 правил, и вы удивитесь результатам.

У КАЖДОГО СОТРУДНИКА В МОМЕНТ ПРИХОДА
В КОМПАНИЮ ДОЛЖЕН БЫТЬ ПЛАН АДАПТАЦИИ,
НАСТАВНИК И ПЛАН РАЗВИТИЯ И ОБУЧЕНИЯ.

МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ

СЕРГЕЙ КОЗЛОВ,*руководитель отдела продаж
компании «Меркурий»*

В построении работы отдела продаж допускаются самые разные ошибки, но сегодня мы с вами остановимся на обучении персонала. И даже при решении этой задачи ошибки могут быть самые разные: от отсутствия системы обучения до его неправильной организации.

Работа над повышением роста продаж всего отдела и каждого сотрудника — это одна из основных задач руководителя отдела продаж. Что способствует эффективной работе менеджеров по продажам? Здесь важны многие моменты: это и квалификация сотрудников, и мотивация, и атмосфера в коллективе отдела и т. д.

Казалось бы, в отделе продаж должна быть налажена система обучения персонала, но многие компании боятся «вкладывать» в своих продавцов, в том числе и в плане обучения, так как они могут в любой момент уйти работать в другую компанию. Конечно, ухода некоторых сотрудников не избежать, но чтобы это не превратилось в систему, которая наносит серьезный ущерб всей компании, следует сделать все для благоприятного развития событий.

Почему уходят сотрудники отдела продаж из компании, в том числе и после обучения? Несомненно, причин может быть множество, но объединяет их одно — компания-работодатель не соответствует ожида-

ниям продавцов. Одного продавца может не устраивать заработная плата, другого — отсутствие социального пакета, третьего — отсутствие возможности карьерного роста, четвертого — скучная жизнь коллектива отдела продаж, то есть отсутствие каких-то корпоративных мероприятий и т. д.

Почему же уход сотрудников иногда совпадает с моментом «после обучения»? Конечно, здесь дело не в самом обучающем мероприятии, дело в другом — тренинг или семинар могут выступить в роли некоего катализатора. Допустим, продавца не устраивало то, что в компании нет возможности карьерного роста, а во время обучения он получил новые знания, то есть у него в потенциале появились новые умения, но нет «поля» для их применения. Таким образом, обучение в этом случае как бы обостряет уже имевшееся у продавца недовольство.

Следовательно, получается, что изначально причина ухода заключается в том, что компания не смогла грамотно «продать» себя своему сотруднику. Или вы не согласны, что компания должна это делать? Если это не фирма-«однодневка», то без того, чтобы «продать» себя своим сотрудникам, достигнуть успеха не удастся. У успешных компаний не только клиентоориентированный подход, но и сотрудникоориентированный. То есть компания должна добиваться лояльности своего персонала, тогда тот, в свою очередь, будет работать над тем, чтобы добиться лояльности клиентов.

В том случае, если уход сотрудников отдела продаж для вашей компании дело уже привычное, скорее всего, дело здесь не в «горе-продавцах», а в каких-то системных ошибках. Возможно, вы учите «продажников» совсем не тому, что им нужно в их работе, и при этом не помогаете совершенствоваться в том, что им реально необходимо. Если это действительно так, то прежде чем заказывать тренинг — досконально ознакомьтесь с его программой. Многие тренеры проводят для всех заказчиков один и тот же тренинг, совершенно не учитывая специфики работы каждой из компаний. В итоге получается, что вы тратите деньги совершенно напрасно, а ваши продавцы тратят зря свое драгоценное время.

Может быть, вы не способствуете применению новых знаний на практике. А продавцы пытаются сделать это самостоятельно, и если их попытки не увенчаются успехом, они могут сделать вывод о том, что либо их учат не тому, либо их учат не так, либо они вообще начнут терять веру в себя. В результате это может привести все к той же текучке кадров в отделе продаж. Дав человеку топор, объясните, что перед ним стоит задача — нарубить определенное количество дров, чтобы он использовал его по назначению. То есть когда вы обучаете сотрудников — ставьте перед ними задачи, например, поиск новых клиентов или продажа новых товаров компании и т. д. Это в итоге поможет продавцам понять цель их обучения и увидеть поле применения новых знаний и навыков. А также это будет неплохой профилактикой текучки кадров в вашем отделе продаж.

Возможно, у вас не налажена система мотивации продавцов, а обучение лишь обостряет ситуацию. Значит, вам пора серьезно заняться решением этой проблемы, а обучение менеджеров по прода-

НАЧИНАЮЩИМ ПРОДАВЦАМ СКРИПТЫ
ТОЧНО ПРИДАДУТ УВЕРЕННОСТИ, ТАК КАК
НЕ НАДО ДОЛГО ДУМАТЬ, ЧТО СПРАШИВАТЬ
У КЛИЕНТА И КАК ЭТО ДЕЛАТЬ.

зам отложить до лучших времен. Чтобы понять, чем мотивировать своих сотрудников, — общайтесь с ними, интересуйтесь их проблемами и успехами, выявляйте их потребности и т. д. И помните, что мотивация должна быть не только материальная, но и нематериальная, но главное, на чем должна основываться система мотивации персонала продаж, — это индивидуальные предпочтения каждого из ваших продавцов.

Очень часто причиной ухода сотрудников из компании является то, что в коллективе нездоровая конфликтная обстановка. То есть тогда именно над этой проблемой вам и нужно работать. Пресекайте конфликты между продавцами, устраняйте их причины. Иногда именно руководитель провоцирует негативное отношение сотрудников отдела продаж друг к другу. Например, неграмотное распределение клиентской базы, или необоснованные выдачи премий и их удержание и т. д.

Как достичь того, чтобы персонал продаж стал лояльным к компании? Для того чтобы выполнение этой задачи стало посильным, конечно же, необходима обратная связь с сотрудниками отдела продаж. Именно посредством этого инструмента руководитель сможет держать руку на пульсе: он всегда будет знать, какими интересами живут сотрудники, какие у них проблемы и трудности, чего им не хватает для эффективного выполнения своих обязанностей и т. д. Но информация, которую дает вам обратная связь с персоналом продаж, не должна оставаться неиспользованной, в хорошем смысле этого слова, то есть если вам удалось выяснить потребности сотрудников — это уже хорошо.

Следующим шагом должна быть разработка индивидуальной мотивации для каждого из продавцов. И это только на первый взгляд кажется слишком трудной задачей, на самом же деле, это вполне осуществимо. Да, конечно, это не разовая работа, которую сделал се-

РУКОВОДИТЕЛЬ – ЭТО ЛИЦО, ОТВЕТСТВЕННОЕ ЗА УСПЕШНОСТЬ КОМАНДЫ, И ОДНА ИЗ ЕГО КЛЮЧЕВЫХ ЗАДАЧ – БЫТЬ ПРИМЕРОМ ДЛЯ СВОИХ СОТРУДНИКОВ.

годняя и забыл о ней навсегда. Это постоянная работа. Но поверьте, если это будет выполняться в вашей компании, то и текучки кадров у вас не будет ни до, ни после обучения. Напротив, у вас будет стабильный лояльный к компании коллектив продавцов, а это, думаю, дорогого стоит. В некоторых компаниях существует мотивация, но не учитывающая потребностей сотрудников. И, естественно, такая мотивация не работает, либо работает против компании.

Уважайте ваших сотрудников, вкладывайтесь в них, тогда и работать они будет эффективнее. А ваше отношение к ним будет транслироваться клиентам компании, что, конечно же, принесет свои плоды, выражающиеся в росте продаж.

АЛЕКСЕЙ КОЛИК,

бизнес-тренер, бизнес-консультант

Количество ошибок построения работы отдела продаж очень велико. И основная их масса касается управления персоналом. Руководитель нередко стремится минимально участвовать в процессе продаж. Он считает себя в первую очередь менеджером, который должен опре-

делять всем участки работы, а потом спрашивать с продавцов результаты, особо не вникая в процесс продаж. Другая крайность в управлении персоналом заключается в том, что руководитель занимает слишком активную позицию, он контролирует все, чем занимаются продавцы, вмешивается в их переговоры с клиентами, отменяет их решения. Ни тот, ни другой подход к управлению персоналом отдела продаж не приведет к высоким результатам.

В первом случае руководитель упускает моменты, когда продавцам нужна реальная помощь, а во втором случае он не дает развернуть собственную инициативу продавцов, подавляет ее, что приводит к их пассивности, нежеланию брать ответственность на себя. Задача руководителя — найти баланс, при котором он не устранялся бы от процесса продаж, но и не переусердствовал бы в своем желании контролировать каждый шаг продавца.

Расставить людей по местам не так просто, как представляется неопытному руководителю. Каждому нужно найти наиболее подходящее место. Один лучше подходит для работы с новыми клиентами, другой — для обслуживания тех клиентов, которые уже есть. Есть люди, для которых нет ничего лучше поездки по разным городам, а другим

У ОДНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ ДОЛЖНО БЫТЬ НЕ БОЛЕЕ 6–7 ПРОДАВЦОВ, ИНАЧЕ УПРАВЛЯЕМОСТЬ ОТДЕЛОМ СНИЖАЕТСЯ.

НАВЫКИ ПРОДАЖ – ЭТО НЕ БОЛЬШЕ 20% УСПЕХА РАБОТЫ КОМАНДЫ, ОСТАЛЬНОЕ ЖЕ – ЭТО НАСТРОЕННАЯ СИСТЕМА РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И НАСТАВНИЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЯ.

нравится работать в офисе. Кто-то уже имеет опыт работы с определенным продуктом, и есть смысл поставить его на данный участок работы. А другой представляет собой универсала, который может продавать все что угодно и даже сам стремится к этому. Руководитель обязан учитывать персональные задатки человека, его опыт и приоритеты. Это поможет в построении грамотной работы отдела продаж.

Неудовлетворенность мотивационной моделью – одна из главных причин нежелания продавцов работать на все сто процентов. Увольнения также часто связаны с проблемами мотивации. Хорошая система мотивации приводит к тому, что продавцы готовы достигать высоких результатов, а плохая система, напротив, приводит к низким результатам и даже развалу команды. Проблема в том, что нередко руководители, определяя мотивационную модель, основываются на собственном представлении о приоритетах, а не ориентируются на приоритеты продавцов.

Руководителю трудно относиться к каждому человеку одинаково, но его задача состоит в том, чтобы различия остались только в его сознании, но не были перенесены на рабочие отношения. Дифференцированное отношение быстро ста-

новится очевидным для персонала, руководитель теряет свой авторитет, мотивация сотрудников снижается. Такое положение дел, как правило, приводит к конфликтной ситуации в команде, нередко к увольнениям части персонала. Надо сказать, что руководитель не всегда сам в состоянии оценить очевидность различного отношения к людям, которое он проявляет. Об этом стоит подумать и научиться быть более объективным.

Нет целей – непонятно, что делать, какие действия предпринимать. Нередко проблема руководителей состоит в неумении или нежелании сформулировать для своего персонала определенные цели. Отсутствие целей работы у подобных руководителей часто зиждется на ошибочном представлении о том, что персонал сам определит себе цели. В действительности подход должен быть иным. Вначале руководитель определяет общие цели отдела продаж, а потом каждый продавец в рамках общей цели формулирует цели согласно его направлению работы.

Руководители часто игнорируют необходимость дифференцированного подхода. Это проявляется в том, что от неопытных продавцов сразу ждут слишком многого, но им не уделяется должного вни-

мания в виде помощи, подсказок, коучинга. Им выдаются слишком трудные задания, которые им явно не по плечу. Руководители забывают также необходимость обучения молодых продавцов. «Середнякам» также поручают выполнение задач, которые по плечу только наиболее квалифицированным продавцам, а «мастерам», наоборот, поручают задачи, которые им неинтересны, поскольку они слишком примитивны для них. Одна из основных причин увольнения продавцов высокой квалификации – перерастание ими уровня решаемых задач, отсутствие новых, достойных их вызовов.

Контрольная функция традиционно относится к числу основных функций для любого менеджера. Для руководителя отдела продаж она особенно важна, поскольку в работе продавцов присутствуют нестандартность ситуаций, высокая степень неопределенности, самостоятельность. Слабый контроль характерен для слабохарактерных, нерадивых или неопытных руководителей. Другие руководители осуществляют «тотальный контроль» с мелочной опекой, постоянными требованиями представления отчетности, докладов. Результаты такого подхода подчас не менее вредны, чем слабый контроль, поскольку приводят к потере инициативы персонала, а также к большим временным потерям.

Руководители нарушают свои обещания, результатом чего становится недоверие к ним со стороны персонала. Одни руководители нарушают обязательства относительно выплаты процентов и бонусов, другие «забывают» о том, что они обещали выделить дополнительные средства для продвижения, третьи отказываются отпустить продавца в отпуск, хотя ранее согласовали с ним даты отдыха. Это грубая ошибка в управлении персоналом отдела продаж, и часто она приводит к тому, что и сотрудники перестают следовать своим обещаниям и поставленным перед ними планам продаж.

ИЗНАЧАЛЬНО ПРИЧИНА УХОДА ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ, ЧТО КОМПАНИЯ НЕ СМОГЛА ГРАМОТНО «ПРОДАТЬ» СВОЕМУ СОТРУДНИКУ.

АЛЕКСЕЙ КОШУРИН,*бизнес-тренер*

Одна из ваших важнейших обязанностей руководителя отдела продаж — способствовать построению грамотного взаимодействия между сотрудниками в подразделении, стараться предотвращать возникновение конфликтов между ними. Как правило, существуют некие факторы, провоцирующие продавцов на конфликты внутри коллектива. Это могут быть условия работы, зарплата, премии, временные приостановки, отзывы об их профессионализме, требования к подготовке, ротации либо просто поведение других людей.

Чем понятнее вы объясните сотрудникам, что вы ждете от них, тем с большей вероятностью они сами будут решать проблемы, а не станут в них обвинять других или компанию. Кроме того, когда сотрудники точно представляют результаты своей работы, они знают лучше, что им нужно предпринять для улучшения ситуации. Когда проблемы действительно выходят из-под контроля отдельного человека и претензии начинают поступать к вам, вы, поддерживая постоянный контакт с людьми, не должны позволить конфликту вылиться в серьезную проблему.

Как правило, не вы являетесь причиной недовольства сотрудников отдела продаж, и тогда вам будет легче контролировать свои эмоции. Обычно сотрудники недовольны общим решением, направлением развития компании или новыми правилами, которые вам положено выполнять по должности. Эмоциональная реакция на проявление недовольства только осложнит проблемную ситуацию. При обсуждении проблемы старайтесь избегать слов «должен», «мог бы», «было бы желательно», «только при условии», «однако». Кроме того, очень важно принимать меры для решения проблемы своевременно, а не откладывать ее «на потом». Своевремен-

ОЧЕНЬ ЧАСТО ПРИЧИНОЙ УХОДА СОТРУДНИКОВ ИЗ КОМПАНИИ ЯВЛЯЕТСЯ ТО, ЧТО В КОЛЛЕКТИВЕ НЕЗДОРОВАЯ КОНФЛИКТНАЯ ОБСТАНОВКА.

ность решения конфликтных ситуаций снижает себестоимость товаров и услуг, повышает конкурентоспособность организации и степень удовлетворенности потребителей.

Если подчиненный чем-то недоволен, то прежде всего определите, имеете ли вы дело с проблемой личного свойства, которую сотрудник должен решить сам, или же более уместно переадресовать ее решение руководству компании. С претензиями, которые сотрудники выражают прямо и открыто, разбираться легче, хотя, возможно, и неприятно. Как правило, люди скрывают свое недовольство, и проявление его служит сигналом к тому, чтобы решить проблему. Скрытое недовольство может привести к различным последствиям. Иногда возросшее количество прогулов, опозданий, увольнений сотрудников с работы свидетельствует о какой-либо недовольности. Раздражительность, сплетни, излишнее желание вступать в споры сигнализируют о том, что внутри накопилось скрытое напряжение. Сюда же можно отнести и снижение производительности. Ухудшение качества предоставляемых клиентам услуг, возросшее количество ошибок и брака, замедленное реагирование на нужды компании — все это также может говорить о невысказанных про-

блемах. Часто истинная причина проблемы заключается не в выражении претензий, поэтому необходимо искать причины, а не следствие, иначе проблема может вновь напомнить о себе с новой силой. Задавая вопросы, вы привносите объективность и хладнокровие в процесс принятия решения; в половине случаев проблему можно также решить, если просто задавать людям вопросы. Задавая сотрудникам вопросы, тщательно взвешивайте слова, при этом убедитесь, что вы понимаете истинную причину проблемы, а не ее следствие.

Даже если вы не согласны, никогда не перебивайте говорящего. Зачастую недовольство проходит, когда людям дают возможность просто высказаться. Ваши вопросы свидетельствуют о вашей заинтересованности и стремлении узнать больше. Спрашивая, вы сможете выяснить скрытые причины или сопутствующие проблемы. Открытые вопросы типа: «Как вы считаете, в чем причина проблем?» или «Какое, по-вашему, может быть решение?» позволят вам получить больше информации, чем вопросы, предполагающие односложный ответ «да» или «нет». Задавая правильные вопросы, вы тем самым демонстрируете непредвзятое и объективное отношение к человеку или ситуации.

НЕУДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ МОТИВАЦИОННОЙ МОДЕЛЮ – ОДНА ИЗ ГЛАВНЫХ ПРИЧИН НЕЖЕЛАНИЯ ПРОДАВЦОВ РАБОТАТЬ НА ВСЕ СТО ПРОЦЕНТОВ.

Любую информацию преподнесите убедительно, без малейшего оттенка двусмысленности. Спор порождает сопротивление, заставляет человека непреклонно отстаивать свою точку зрения вне зависимости от истинного положения вещей. Задавая вопросы, вы тем самым уклоняетесь от потенциального спора. Демонстрируя способность мыслить масштабно, вы придаете своей точке зрения еще большую неоспоримость; кроме того, вы демонстрируете нежелание участвовать в споре. Некоторым людям довольно сложно четко и ясно выражать собственные мысли, поэтому вам придется пустить в ход все свои способности слушать и задавать вопросы. Только тогда вы сможете с уверенностью сказать, что правильно понимаете человека. Вы не сможете помочь ему решить проблему, если после общения с вами он уйдет с убеждением, что его точку зрения так и не поняли. Перефразируйте, резюмируйте, задавайте дополнительные вопросы, тогда вы сможете с уверенностью сказать, что поняли собеседника правильно.

Принимая на себя обязательство отправить ответ, вы показываете серьезность своего отношения к проблеме, а также желание разобраться в происходящем. Во многих случаях проблему можно решить на стадии возникновения, и чем быстрее, тем лучше. Если во время встречи принять решение невозможно, то проверьте информацию собеседника, просмотрите трудовое соглашение и другие не менее важные документы, при необходимости проконсультируйтесь у руководства. И только после этого сформулируйте окончательное решение. Если

сотрудник ожидал от вас иного решения, то объясните мотивы такого шага, ответьте на возникшие вопросы. С вами могут не согласиться и попытаться оспорить ваши действия, но будут уважать за твердую позицию и следование собственному мнению. Выразите человеку благодарность за его готовность открыто поговорить о проблемах, тогда в будущем люди еще более охотно будут идти на контакт.

Если руководитель отдела продаж будет учитывать перечисленные выше нюансы в управлении персоналом, то это принесет свои плоды в деле повышения эффективности каждого из сотрудников подразделения.

НИКОЛАЙ НИКОЛЕНКО,

сертифицированный бизнес-тренер-универсал категории В-2

Тот руководитель отдела продаж, который не способен изменяться сам и мотивировать своих сотрудников на повышение их квалификации и применение новых инструментов в работе, допускает серьезную ошибку. Основная компетенция менеджмента заключается в способности и умении изменяться, и ее можно назвать фундаментальной. Остальные компетенции дополняют фундаментальную и являются прикладными. В бизнес-процессах компании движутся виды деятельности и финансы. Но движутся они благодаря тому, что в эти бизнес-процессы «вдыхается» интеллектуальная и эмоциональная энергия людей, проще говоря, их умения

и желание, которые лежат в основе компетенций. И эффективность бизнес-процессов в значительной мере определяется именно количеством этой энергии, а не самим построением бизнес-процесса. Непонимание этой истины есть следствие фрагментарной парадигмы, которая доминирует у большинства менеджеров.

Главное не в определенной организационной структуре компании, а в том, какой тип отношений существует между подразделениями компании и конкретными сотрудниками. Если эти отношения конфликтны, то структура неэффективна, какой бы гладкой она ни была на бумаге или в компьютере. Главное искусство менеджмента заключается в том, чтобы уметь имплементировать горизонтальные бизнес-процессы и коммуникации между людьми в вертикальные оргструктуры для их эффективного функционирования.

В одном вопросе участвует как минимум четыре среза решения одной проблемы: функциональная, организационная, финансовая и человеческая. Причем в «человеческом срезе» проблемы есть два аспекта: мотивация и компетенция. Именно комплексное рассмотрение проблем компании возможно только на основе системной парадигмы, которая является следствием напряженной интеллектуальной и эмоциональной работы менеджеров. А для этого надо учиться и развиваться, а не стоять на месте. Но именно такой подход обеспечивает эффективное управление компанией.

Важно понимать, что компания, подразделение, как и человек, эффективно проходят ряд этапов в своем развитии, и применяемый инструментарий должен соответствовать конкретной стадии развития. Проблема многих компаний заключается именно в том, что изменившийся во времени и пространстве объект управления и используемые методы управления не соответствуют друг другу. А это несоответствие осно-

РУКОВОДИТЕЛИ ЧАСТО ИГНОРИРУЮТ
НЕОБХОДИМОСТЬ ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОГО
ПОДХОДА.

вано на том, что устаревшие инструменты управления «консервируют» менеджмент компании, поскольку другими он владеть не научился либо в силу нежелания, либо в силу неумения изменяться, либо и того и другого вместе взятых. Это характерно для многих наших руководителей

Есть и другая проблема: попытки применить инструменты управления, до которых компания, отдел продаж еще не дозрели. Чтобы не быть заложниками всевозможных консультантов от теории, руководителю отдела продаж нужно очень четко понимать стадию развития своего подразделения и соответствующий инструментарий управления, а также его эффективность на конкретной стадии развития. Системное понимание объекта лежит в основе комплексной парадигмы и системного управления компанией и подразделением. Беда многих менеджеров заключается именно во фрагментарном подходе к управлению компанией. Причем чем выше позиция менеджера, тем явственнее эта беда будет ощущаться персоналом и клиентами, поскольку любая компания — не только сложная система, но и продукт менеджмента. Каков менеджмент — такова и компания. Нет проблем с продавцами, есть проблемы с руководителем отдела продаж. Сначала менеджмент создает образ компании в своей голове, исходя из когнитивной и эмоциональной парадигм, а затем «отторгает» этот образ в виде конкретных действий, используя многообразные инструменты управления.

Вопросы эффективного менеджмента упираются в компетенции конкретных руководителей отдела продаж или степень овладения управленцами определенным инструментарием. Именно субъект выбирает инструментарий управления и его комбинацию для достижения определенных целей. А выбрать он может только из того, чем владеет. Инструментарий менеджмента в самом широком смысле этого слова есть совокупность видов,

СЛАБЫЙ КОНТРОЛЬ ХАРАКТЕРЕН ДЛЯ
СЛАБОХАРАКТЕРНЫХ, НЕРАДИВЫХ
ИЛИ НЕОПЫТНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ.

форм, методов, принципов и стилей управления. Сами по себе виды, формы и стили нейтральны. Они становятся инструментами только тогда, когда попадают в руки менеджеров. Если менеджеры умеют ими пользоваться, то применение данных инструментов пойдет на пользу компании, а если нет, то лучше их в руки не брать и не применять. Это принесет только вред.

Характерные черты управления, применяемые менеджментом, можно назвать стилем управления. Среди них выделяют авторитарный и демократический, администрирование и лидерство. Так что же такое компетенции менеджмента? В общем виде, компетенции — это природные способности, мотивы и ценности, а также знания, навыки и умения, в соответствии с которыми руководитель отдела продаж может эффективно выполнять свои функции в компании. Во-первых, компетенции включают в себя три уровня. Первый уровень образуют способности природные. Он включает в себя три составляющие: физиологический код, интеллектуальный код и психологический код. Физиологический код определяет наш внешний вид, структуру тела, форму тела и отдельных органов, наши физические возможности. Интеллектуальный код определяет

наши врожденные интеллектуальные способности, на основании которых возможно наше дальнейшее умственное развитие. Именно коэффициент интеллектуального развития характеризует нашу способность к обучению, то есть насколько глубоко и быстро человек может проникнуть в суть явления, а не кругозор или широту знаний.

Психологический код несет в себе особенности нашего характера и темперамента. В последнее время именно эмоциональному интеллекту отводится главная роль для достижения успеха в жизни и деятельности. Природные способности являются врожденным «фундаментом» и неизменны на протяжении всей жизни человека. Если человек от природы глуп, то разговаривать с ним с позиции «здорового смысла» бесполезно. Если человек рожден холериком, он им останется на всю жизнь. Это не приговор. Вопрос в другом: что с этим делать? Ответ: учиться управлять.

Второй уровень компетенций связан с приобретенными способностями, которые человек получает в социуме в ходе воспитания. К ним относятся мотивы и ценности, опыт, стереотипы поведения. Этот уровень условно изменчив и требует больших усилий по совершенствованию.

ДАЖЕ ЕСЛИ ВЫ НЕ СОГЛАСНЫ, НИКОГДА
НЕ ПЕРЕБИВАЙТЕ ГОВОРЯЩЕГО. ЗАЧАСТУЮ
НЕДОВОЛЬСТВО ПРОХОДИТ, КОГДА ЛЮДЯМ ДАЮТ
ВОЗМОЖНОСТЬ ПРОСТО ВЫСКАЗАТЬСЯ.

НЕВОЗМОЖНО ДОБИТЬСЯ РОСТА ПРОДАЖ, ЕСЛИ РАБОТА ОТДЕЛА ОРГАНИЗОВАНА НЕВЕРНО.

Третий уровень включает в себя знания, навыки, умения, полученные в ходе образования и практической деятельности. Этот уровень очень подвижен. Знания, навыки и умения, так же как и мотивы, ценности и опыт, представляют способности приобретенные. Чем больше у человека природных способностей к определенному виду деятельности, тем легче они развиваются в социуме и наоборот. Таким образом, компетенции представляют сложный комплекс природных и приобретенных способностей, которые необходимы для успешной деятельности человека.

По содержанию для менеджерского вида деятельности выделяют три группы компетенций, которые можно обозначить как функциональные, менеджерские, а также эмоциональные и социальные. Первая группа компетенций связана со знанием специфики страховой отрасли и конкретной компании. Вторая группа — со знаниями и умениями в области функций и видов управления независимо от отрасли и вида бизнеса. Третья группа компетенций предполагает знание самого себя, умения управлять собой и выстраивать эффективные отношения с другими людьми.

Менеджмент — это прежде всего отношения. Эти отношения много-

мерны. Во-первых, это отношения субъекта и объекта управления. И от того, на какой основе они строятся, будет зависеть стиль менеджмента: либо авторитарный, либо демократический. Во-вторых, менеджмент — это отношение менеджеров к применяемым ими инструментам управления. Если руководитель отдела продаж применяет такие инструменты управления, как приказ и администрирование, то его можно обозначить как аппарат и систему насилия над персоналом. Если менеджмент профессионально владеет инструментами управления, то такой менеджмент можно назвать мастерством. Вопрос не в самой дефиниции, а в отношении руководителей отделов продаж к системе управления и к применяемым ими инструментам управления. В-третьих, менеджмент вне зависимости от применяемых инструментов есть отношения между людьми. В-четвертых, менеджмент есть отношение руководителя отдела продаж к самому себе: либо я стою на месте, либо развиваюсь. Хочешь изменить компанию, продающее подразделение — изменись сам. Это и поможет вам избежать многих ошибок в построении работы в отделе продаж.

Результатом управления продажами в той или иной компании

является степень достижения целей продаж. Достиженные результаты продаж являются, с одной стороны, критерием успешности системы управления продажами, а с другой — своеобразной точкой отсчета для постановки новых целей по продажам.

Давайте мы системно посмотрим на продажи как на объект управления, понимая, что в его структуре есть конкретная составляющая: маркетинговая, финансовая, человеческая, организационная и др. В зависимости от составляющей мы будем видеть в продажах ту или иную их сторону, которую должны учитывать при построении эффективной системы управления продажами.

Управлять продажами в конечном счете означает управлять людьми. То есть управление продавцами и есть самый главный элемент в управлении продажами. С маркетинговой точки зрения, продажи есть элемент привлечения и удержания клиентов. И это связано с целями продаж, о которых мы говорили выше, так как именно количество и качество клиентов дают количество продаж. Поэтому формула успеха в продажах звучит как: клиенты, контакты, контракты. И это должно быть реализовано в практике менеджмента путем создания баз данных по клиентам, работы с этими базами данных и заключения договоров. Нельзя разработать реальный план продаж, не имея плана по привлечению и удержанию определенного количества клиентов. А об этом многие менеджеры частенько забывают. Без маркетинга вообще вряд ли можно построить эффективную систему продаж. Непонимание этой простой истины на практике приводит к тому, что подавляющее большинство компаний не имеют служб маркетинга. Продавцы брошены на произвол судьбы и сами бессистемно выискивают клиентов. Я уже не говорю о системе удержания действующих клиентов.

Основным критерием успешного ведения бизнеса, при прочих равных условиях, является именно

НИКАКИХ УКАЗАНИЙ НАСЧЕТ КАЧЕСТВА НАЙДЕННЫХ КЛИЕНТОВ МЕНЕДЖЕРАМ ПО ПРОДАЖАМ ОЗВУЧЕНО НЕ БЫЛО. НУЖНО БЫЛО НАЙТИ НОВЫХ – ОНИ НАШЛИ.

рост объемов продаж. Количество продаж измеряется не только в натуральных показателях, но и в финансовых, в виде поступлений или объемов продаж. В свою очередь, именно соответствующие объемы продаж с определенными затратами приносят компании прибыль.

Продавцы должны знать не только продаваемые продукты, но и технологии продаж. Иными словами, продавцы должны знать, что и как продавать. А для этого все продукты и технологии продаж в компании должны быть четко описаны в книге продаж, которая является одним из инструментов обучения персонала. Продажи — это взаимоотношения, ключевым фактором в которых является клиент. Продажи — это бизнес, а бизнес есть удовлетворение спроса на конкретные продукты.

Проблема менеджмента кроется в головах менеджеров, а не во внешней среде, в том числе по причине непонимания сути бизнеса, которым эти менеджеры управляют. Успех в продажах зависит не только от продавцов, но от четкой и слаженной работы всего персонала компании. «Продать» свою компанию можно лишь тогда, когда у нее есть конкурентные преимущества. Эти конкурентные преимущества должны быть реальными и понятными для клиента. Конкурентные преимущества должны иметь свое четкое местонахождение в голове и сердце продавца точно так же, как они отражены на сайте, портале и в буклетах компании. Иными словами, персонал компании должен их знать и верить в них. Если персонал компании не знает конкурентных преимуществ и не верит в них, то у вас их нет. Не продал себя — о продажах продукта и компании говорить не приходится. «Продать себя» означает обладать необходимыми компетенциями, под которыми мы можем понимать способности, ценности, мотивы, а также знания и умения продавца для успешного осуществления продаж.

При традиционном подходе к планированию продаж продавец разрабатывает план продаж как

КОНТРОЛЬ МОЖЕТ БЫТЬ ПО ПРОЦЕССУ
ИЛИ ПО РЕЗУЛЬТАТУ, А ТАКЖЕ ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ
ИЛИ ИТоговый.

финансовый документ, который содержит в себе определенные объемы продаж конкретного продавца и конкретного подразделения. Однако такой план продаж не дает ответа на два простых вопроса: какие клиенты дадут нам эти объемы и где мы будем брать этих клиентов? Кроме того, такой план продаж не дает ответа на следующий вопрос: а что мне нужно делать, чтобы выполнить этот план продаж? Поэтому помимо финансового плана объемов продаж на этапе планирования продавцу очень важно ответить на эти вопросы. И полными ответы будут только тогда, когда продавец тщательно разработает в полном объеме необходимые плановые документы.

Многие продавцы эффективно работают с существующими клиентами. И это понятно, так как разработка нового клиента требует гораздо больше трудозатрат. Именно поэтому первой составной частью нашего плана по работе с клиентами на год будет являться план пролонгации существующих контрактов, если эти договоры возобновляемые. Для этого продавец должен просто иметь план пролонгации действующих договоров.

Следующий раздел нашего клиентского плана будет посвящен планированию кросс-продаж, если таковые имеют место быть. Осуще-

ствление дополнительных продаж существующим клиентам позволяет существенно увеличить объемы покупок клиентов. Помимо этого, клиент дополнительно «привязывается» к компании, что позволяет увеличить его жизненную стоимость. Кроме того, при заключении нескольких договоров клиент может иметь скидки и бонусы, что увеличивает его лояльность к компании. Стоит особо отметить, что первые два раздела плана по работе с клиентами относятся к так называемым теплым продажам, так как предполагается работа с клиентами, которые хорошо знают компанию. И здесь есть две задачи, которые стоят перед продавцом. Первая заключается в том, чтобы удерживать клиентов постоянных и развить отношения с ними. А вторая задача заключается в том, чтобы выделить ключевых потребителей и спланировать с ними специальные мероприятия по их качественному обслуживанию с целью усиления их лояльности.

Третьей составляющей клиентского плана является план по работе с клиентами потенциальными, который является самым трудным для продавцов, особенно начинающих, поскольку в отличие от двух первых составляющих он основан «холодном» поиске клиентов. Эффектив-

ЛЮБАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ЕСЛИ ОНА ПРЕТЕНДУЕТ
НА ХАРАКТЕРИСТИКУ «ЭФФЕКТИВНАЯ»,
ЗАВЕРШАЕТСЯ КОНТРОЛЬНЫМ ЭТАПОМ.

ность такого поиска гораздо ниже, чем в «теплых продажах». Базы данных могут формироваться продавцами самостоятельно, но вообще это задача службы маркетинга. Базы данных могут формироваться продавцом по результатам участия на выставках, тематических конференциях, иных мероприятиях. Имея базы данных как план по работе с потенциальными клиентами, продавец просто должен будет проявить активность в ее освоении, то есть звонить клиентам и выезжать на встречи для заключения договоров. Но эта работа тоже не является стихийной, она требует системности и планирования. Системность и планирование проявляются в составлении второго типа планов – календарного. Суть его проста: надо запланировать время для звонков и для встреч с клиентом. Такой план можно создавать на неделю, а можно и на месяц.

Вот только теперь мы можем приступить к разработке количественного плана продаж, который в своей основе имеет количество клиентов, спланированное нами в клиентском плане. Логика здесь не очень сложная. Сначала мы планируем количество и объем пролонгаций в денежном выражении. Потом мы планируем количество и объем кросс-продаж. Затем то, чего нам не хватает для полного выполнения объемных показателей в денежном выражении, планируем на новых продажах. Количественный план может иметь разнообразные формы в зависимости от целей и задач компании, ее организационной структуры, системы бюджетирования и управленческого учета. Хочу отметить, что суть не в самом плане продаж и его форме. Главное заклю-

чается в процессе планирования, когда продавцы отчетливо начинают осознавать, где они будут брать клиентов и объемы продаж. Не планировать ничего означает планировать провал.

Таким образом руководитель сможет наладить грамотную работу отдела продаж и избежать многих ошибок, приводящих к снижению продаж.

АЛЕНА БУГЕРА,

тренер-консультант

Каждый руководитель отдела продаж ждет от своих подчиненных высоких результатов продаж, но не каждый управленец может похвастаться тем, что его ожидания оправдываются. Невозможно добиться роста продаж, если работа отдела организована неверно. Какие же ошибки приводят к снижению эффективности продаж? Любые ошибки организации работы отдела продаж могут привести к последствиям негативного характера.

Одной из частых ошибок руководителей является отсутствие грамотного контроля работы сотрудников отдела продаж. Причем контроль может как вообще отсутствовать, так и быть неправильным. Например, контролируя только объем продаж в штуках, мы можем спровоцировать менеджеров на «продажи любой ценой» – например, нецелевым клиентам. Обещаниями, уговорами, просьбами продавец все равно продаст то, что хочет. А он хочет, ведь мы его именно по этому параметру и оцениваем. А продажа нецеле-

вому клиенту не только не работает на продвижение товара, но и, более того, портит имидж продукта. Для того чтобы не допустить подобного, необходимо тщательно продумать и выбрать параметры контроля деятельности своих сотрудников.

Расширение клиентской базы, развитие новых каналов сбыта является одной из самых насущных задач любой торговой организации, и, конечно же, непосредственным выполнением этой задачи занимается сбытовое подразделение компании. Соответственно, руководитель этого подразделения сталкивается с необходимостью контроля данного процесса. На первый взгляд ключевым параметром контроля деятельности менеджеров по продажам по расширению клиентской базы является количество найденных клиентов. В этом случае менеджеры черпают новых клиентов из Интернета, различных справочников и специализированных баз данных. Они массово рассылают коммерческие предложения, созваниваются с представителями различных фирм, являющихся потенциальными, на их взгляд, клиентами. Отдел продаж, выполняющий данную задачу, производит впечатление очень активно работающего подразделения – менеджеры постоянно звонят, быстро вбивают новые данные о новых клиентах в свою базу, принтеры шуршат бумагой, распечатывая многочисленные коммерческие предложения... Активность колоссальная. Руководитель доволен процессом, он предвосхищает впечатляющие результаты работы сотрудников.

По итогам месяца он действительно получает отчеты – товар закупило большое количество новоиспеченных клиентов, изобретательные менеджеры снова справились с поставленной задачей. Однако по истечении недолгого срока продажи снова вернулись на прежний уровень, в худшем случае – даже упали. Что случилось? Существенная часть новых клиентов, которых менеджеры «нарыли» в пылу битвы за достижение высоких пока-

ОСНОВНАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА
ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В СПОСОБНОСТИ И УМЕНИИ
ИЗМЕНЯТЬСЯ.

зателей, оказались «одноразовыми», нецелевыми, или закупают настолько несущественными партиями, что это никак не отражается на прибыли компании. Как могла сложиться такая ситуация? Очень просто. Никаких указаний насчет качества найденных клиентов менеджерам по продажам озвучено не было. Нужно было найти новых — они нашли. Таким образом, мы снова сталкиваемся с ошибочной постановкой задачи сотрудникам, с неверно заданными параметрами контроля.

Для того чтобы добиться желаемого результата от сотрудников, нередко приходится раскладывать большую цель (увеличение количества клиентов) на небольшие кусочки (поиск новых клиентов, возобновление активности старых и др.), максимально конкретно описанные («целевой клиент — это клиент, имеющий следующие характеристики: «...», или «новый канал сбыта — это канал, не использованный ранее, при этом имеющий потребность в продуктах нашей компании»). Раскладывая большую цель на более мелкие, иногда можно поручить одну часть задания одним сотрудникам, у которых эта работа получится лучше, а вторую часть — другим сотрудникам, более способным к этой части работы. Контролировать, соответственно, в этом случае две группы сотрудников нужно будет по разным параметрам. Контроль по обобщенному параметру, такому, как, например, число новых клиентов, будет неэффективен.

Задавая в качестве параметра контроля активности менеджера количество проведенных встреч с клиентами, мы рискуем получить от подчиненных лишь видимость активной деятельности: менеджеры разбегаются из офиса по клиентам, приходят, только чтобы пополнить запасы раздаточных материалов — буклетов, сувениров для клиентов. В итоге руководитель видит отчет о внушительном количестве встреч, что, в общем-то, и хотел получить. Но что-то не так. Новых клиентов не прибавилось, старые тоже не ста-

ХОЧЕШЬ ИЗМЕНИТЬ КОМПАНИЮ, ПРОДАЮЩЕЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ – ИЗМЕНИСЬ САМ.

ли заказывать больше товара. Возникает резонный вопрос: где был менеджер, продемонстрировавший такой высокий уровень «активности» (судя по отчету), и чем он там занимался, если в итоге его действий в течение целого месяца ситуация с продажами никак не изменилась? Но... задав параметры контроля, руководитель ничего не уточнил о продажах. Он сказал: «Мне нужно, чтобы вы проводили больше встреч с клиентами!» В этом высказывании нет ни слова о результате. А менеджеры по продажам и на этот раз справились с заданием руководства. Количество встреч с клиентом не говорит нам ни о чем. Вот количество успешных встреч с клиентом говорит о многом, а еще больше говорит нам соотношение успешных встреч и всех проведенных встреч за отчетный период. Успешной может считаться встреча, цель которой достигнута. Цель встречи с клиентом ставится менеджером заранее, это может быть достижение той или иной договоренности, или получение необходимой информации, например, о лице, принимающем решение, или непосредственное заключение сделки. В любом случае цель — это запланированный результат, прогресс в работе с клиентом. Соответственно, этот параметр и следовало бы контролировать ру-

ководителю отдела продаж, если он считает важным оценить активность своих подчиненных.

Разобравшись с параметрами контроля, позволяющим получить максимально полное представление о работе сотрудников сбытового подразделения компании, то есть с тем, что именно нужно контролировать, необходимо остановиться на том, как это осуществить. Определиться с содержанием, переходим к форме, которая тоже имеет большое значение. Контроль может быть по процессу или по результату, а также промежуточный или итоговый. Контроль процесса — это контроль того, как сотрудники выполняют поставленные задачи: насколько их действия соответствуют определенным стандартам. Контроль результата — это оценка итогов деятельности сотрудника. Заключил ли сделку, велика ли прибыль от этой сделки, выполнена ли задача, поставленная на отчетный период. Это итоговый контроль, его эффективнее применять для уже опытных сотрудников, так как контроль процесса для них нецелесообразен — слишком затратно для руководителя и может демотивировать самостоятельных менеджеров. Промежуточный контроль новых сотрудников для экономии времени и других личных ресурсов руководителя вполне можно пору-

НИКТО НЕ ЛЮБИТ, КОГДА ИХ ЗАСЛУГИ ПРИСВАИВАЕТ СЕБЕ РУКОВОДИТЕЛЬ. ПРИЗНАВАЙТЕ ЧУЖИЕ ЗАСЛУГИ И НЕ УЩЕМЛЯЙТЕ СВОИХ ПОДЧИНЕННЫХ.

чить более опытным менеджерам — для них это будет расширение зоны ответственности, что для многих является дополнительным мотивирующим фактором.

Но также надо понимать, что результат работы продавца не всегда зависит лишь от него одного. Упускать из виду роль других отделов — большая ошибка, которая может привести к снижению объемов продаж организации.

Что является залогом успеха при формировании базы постоянных клиентов организации? Удовлетворенность клиентов! Это — необходимое условие. Если мы не заботимся о том, чтобы наши клиенты оставались довольными, — мы их теряем. Но это полбеды. Мы теряем еще и потенциальных клиентов, которые могли бы к нам обратиться, однако услышали негативные отзывы от тех, кто ушел от нас недовольным. Мы с ними еще даже ни разу не контактировали, а уже их потеряли. Как этого избежать? Организовать все условия для создания у клиента ощущения удовлетворенности.

Если говорить об удовлетворенности клиентов, то необходимо затронуть и факторы, которые на нее влияют. В первую очередь необходимо отметить соответствие продукта либо услуги ключевым потребностям — здесь важен сам продукт либо услуга, которую мы оказываем. Если продукт не соответствует требованиям целевой аудитории — значит, он требует доработки либо замены на другой. Также здесь большое значение имеет работа самого продавца: подобрать подходящий клиенту вариант продукта или услуги — это мастерство. Следующие моменты зависят уже от смежных подразделе-

ний, и обобщить их можно по критерию удобства сотрудничества с компанией. Сюда входит наличие товара в нужном количестве на складе, своевременность доставки, удобство процедуры оформления тех или иных документов, легкость взаимодействия с технической службой и т. д.

Продавец может взаимодействовать с различными подразделениями, с какими именно — зависит от специфики деятельности компании. Если у продавца есть клиент, желающий произвести расчеты с помощью дизайнера, а дизайнер в ответ на просьбу продавца говорит, что у него обед вот прямо сейчас начался и будет длиться еще минут сорок, и пусть продавец приведет клиента к этому времени — это существенно затруднит продажу, если не исключит ее возможность в принципе.

Как понять, где в организации «провалы» в обслуживании клиента? Какие подразделения затрудняют создание удовлетворенности у клиента? Ведь в каждой компании эти «слабые места» свои. Способ универсален для всех: сбор обратной связи. Причем обратной связи как от клиентов, так и от самих продавцов. Узнать, что не так, можно лишь спросив. Если мы не спрашиваем — мы провоцируем ситуацию, когда продавцы приходят к нам только в крайнем вопиющем случае, когда внести изменения в работу параллельного подразделения становится уже очень сложно либо даже невозможно.

Итак, как собрать обратную связь от клиентов? По итогам взаимодействия предлагать заполнить анкету. Анкета должна состоять не более чем из пяти вопросов. Они

должны затрагивать ключевые моменты взаимодействия клиента с организацией, быть простыми и содержать варианты ответа. Далее анкеты анализируются и делается вывод о наиболее слабых местах в процессе обслуживания клиентов. Если у нас нет возможности заставить клиентов заполнять анкеты, можно дать задание продавцам по итогам взаимодействия устно задавать два-три вопроса клиентам, результаты фиксировать. Здесь мы должны ограничиться минимальным количеством вопросов, и вопросы эти не должны касаться деятельности самого продавца. Никто не станет фиксировать свои собственные недоработки и предоставлять их руководству. Зато данные по работе других служб продавцы с удовольствием от клиентов соберут.

Еще один способ сбора информации о «провалах» в клиентском сервисе — размещение опроса на сайте компании. Здесь можно руководствоваться правилами составления анкеты, разве что поле для свободного ответа не обязательно. У нас осталось еще одно направление сбора обратной связи от продающего персонала — необходимо узнать, какие факторы затрудняют их работу и что могло бы помочь сделать эту работу более эффективной. Здесь логичнее всего запустить централизованное анкетирование продавцов, вопросов может быть больше пяти. Важно только перед анкетированием подробно объяснить, зачем это делается, чтобы избежать ненужных слухов. Все бояться оценки. Сегодня продавцов обязали оценить работу службы доставки, а завтра, возможно, будет наоборот. Необходимо донести до персонала основную цель опроса и настроить на конструктив. Потенциал сотрудников необходимо использовать по максимуму, это способствует повышению эффективности работы организации в целом.

Работа по сбору данных проведена, и мы видим результат: проблемные места в клиентском сервисе нашей организации. Любая

ЛЮБОЙ ЧЕЛОВЕК ХОЧЕТ, ЧТОБЫ ЕГО УВАЖАЛИ,
ЧТОБЫ ИНТЕРЕСОВАЛИСЬ ЕГО ТОЧКОЙ ЗРЕНИЯ.

деятельность, если она претендует на характеристику «эффективная», завершается контрольным этапом. Результаты контроля учитываются при планировании следующего цикла деятельности – либо вносятся необходимые коррективы, либо, если результат контроля удовлетворяет требованиям, деятельность продолжается без изменений. Для того чтобы обеспечить постоянный процесс повышения качества обслуживания клиентов с целью повышения объемов продаж, процесс контроля должен носить регулярный характер. Проведение мониторинга с необходимой периодичностью гарантирует своевременное получение информации о качестве работы служб, участвующих в работе с клиентами. Это позволяет отреагировать на «тревожные звоночки» еще до того, как они нанесут непоправимый вред имиджу компании.

АЛЕКСАНДР БЕЛАНОВСКИЙ,

*руководитель, бизнес-тренер,
мотиватор и организатор*

Как руководителю минимизировать количество возможных ошибок и промахов? Один из самых верных путей выглядеть абсолютно непрофессионально в глазах своей команды – это постоянное присваивание себе любимому и единственному заслуг всей своей команды. Ваши подчиненные продавцы самолюбивы и ненадежны. Никто не любит, когда их заслуги присваивает себе руководитель. Признавайте чужие заслуги и не ущемляйте своих подчиненных.

Ни одному агенту или менеджеру по продажам не понравится постоянно слушать ваши нескончаемые рассказы о том, каким классным вы были, когда занимали самую низкую должность. Их интересует только то, что вы умеете сейчас и какие обороты продаж делаете сегодня. Вашей команде ваши былые заслуги совершенно не интерес-

**ЕСТЬ И ТАКИЕ СОТРУДНИКИ, С КОТОРЫМИ
ЖЕСТКИЙ КОНТРОЛЬ И БЕЗОГОВОРЧНЫЕ
ПРИКАЗЫ – ЭТО ЛУЧШИЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ.**

ны. Ей только важно то, чем вы можете помочь каждому из ее членов, чтобы они достигли успеха в своей работе. Поэтому не тратьте время на поиск способов оказаться в лучах славы, вспоминая, каким вы были успешным в старые добрые времена. Забудьте на время свое «я», лучше помогите команде.

Причиной карьерного роста начинающих руководителей является то, что когда-то они были успешными продавцами, обязанностью которых было личное посещение потенциальных покупателей, в том числе и «больших клиентов». Естественно, вам необходимо приходить на помощь члену вашей команды, если он находится в затруднительном положении. Но вы же понимаете, в чем разница между помощью и полным выполнением его обязанностей?

У руководителя отдела продаж, бесспорно, всегда множество дел, и подготовка речи для предстоящего совещания по организации сбыта, конечно же, не является приоритетной среди всех проблем, которые нужно решить в срочном порядке. И все же необходимо уделять достаточное количество времени подготовке к выступлению. Это важно потому, что именно во время утренних совещаний, мини-тренингов или других подобных мероприятий вы максимально проявляете себя

в роли руководителя. И если вы тщательно подготовились, то это заметят все участники конференции, как и то, что вы будете не готовы к проведению мероприятия. Всегда готовьтесь к разным мероприятиям, вы должны четко знать то, о чем пойдет речь.

РОМАН АЛЕКСАНДРОВ,

*руководитель отдела продаж
компании «Лиана»*

Для того чтобы избежать ошибок при построении работы отдела продаж, руководитель должен в процессе взаимодействия с подчиненными понимать, какой стиль руководства будет наиболее эффективен в применении к конкретным сотрудникам в конкретной ситуации. Конечно, есть такая категория руководителей, которые не способны подстраиваться под обстоятельства и ни в каких ситуациях не меняют своего стиля руководства.

Если руководитель будет постоянно навязывать сотрудникам свое мнение, даже не интересуясь их потребностями и целями, то, скорее всего, это не приведет к хорошему результату. Любой человек хочет, чтобы его уважали, чтобы интересо-

**ЕСЛИ ВЫ РУКОВОДИТЕЛЬ, СДЕЛАЙТЕ ПРОСТО:
ВО ВРЕМЯ ВЕЧЕРНЕГО ОБЩЕНИЯ БОЛЬШЕ
СЛУШАЙТЕ, А ВО ВРЕМЯ УТРЕННЕЙ ПЛАНЕРКИ –
БОЛЬШЕ ГОВОРИТЕ.**

ОДНА ИЗ ЧАСТЫХ ОШИБОК, КАК ПОКАЗЫВАЕТ ПРАКТИКА, ЭТО ОТСУТСТВИЕ ГРАМОТНОГО КОНТРОЛЯ РАБОТЫ ПРОДАВЦОВ.

вались его точкой зрения. А в продавцы идут работать чаще люди амбициозные, и если их руководитель лишь диктует им и приказывает, то вряд ли они долго удержатся в этой компании. С другой стороны, если руководитель отдела продаж будет придерживаться демократического стиля руководства, то это может привести не к тем результатам, к которым хотелось бы. Излишняя свобода расслабляет продавцов, они понимают, что им необязательно работать в полную силу, они могут нарушать корпоративные стандарты и правила.

Кроме того, надо понимать, что есть и такие сотрудники, с которыми жесткий контроль и безоговорочные приказы — это лучший стиль управления. А иначе они постоянно пытаются избежать выполнения своих обязанностей. Диктовать подчиненным можно и нужно в том случае, если работа должна быть выполнена в максимально сжатые сроки, и именно так, как это видит руководитель, и никак иначе.

Руководитель-диктатор не может стать эффективным управленцем и мотивировать своих подчиненных на достойные результаты работы. Почему? Потому что человек так устроен, что ему не нравится, когда ему все время приказывают, даже если это делает его начальство.

И если руководитель продающего подразделения постоянно будет диктовать своим подчиненным, игнорируя их мнение, то он в конце концов потеряет свой авторитет в глазах сотрудников. Нужно помнить, что с менеджерами по продажам руководителю нужно поддерживать постоянный диалог, интересоваться их проблемами, ставить перед ними задачи, помогать им в их выполнении, но без фанатизма.

Успешный руководитель — это тот, кто умеет быть гибким и понимать, какой стиль управления нужен для эффективной работы подчиненных в каждом конкретном случае. Тот, кто не слышит других, вероятно, не будет услышан и его окружением. С сотрудниками всегда нужно поддерживать обратную связь, иначе вы не будете видеть реальной картины положения дел в вашем подразделении.

АНДРЕЙ ШИШЛЯНИКОВ,

сертифицированный бизнес-тренер, эксперт по корпоративным продажам и маркетингу, автор обучающих курсов

В организации работы отдела продаж нередко допускаются те или

иные ошибки. И одна из частых ошибок, как показывает практика, это отсутствие грамотного контроля работы продавцов. Подчеркиваю, именно грамотного, а не абы какого.

Как контролировать работу сотрудников отдела продаж? Отвечает на этот вопрос каждый руководитель по-своему, и это верно, так как в каждой компании существуют свои нюансы управления персоналом. Печально видеть руководителя компании, который в ответ на призывы проводить вечерние отчеты и утренние планерки в отделе продаж заявляет, что и так собирает отчеты. Жаль, что такие управленцы не видят разницы между «сбором бумажек» и живым общением. Сдаем отчеты? И что? У нас, рядовых сотрудников, нет подтверждения, что эти отчеты кому-то нужны. Может, они идут прямиком в урну?

Первое, что необходимо сделать в отношении «продажников», — наладить регулярное поступление информации от них к руководству компании и от руководства — к сотрудникам. Это позволит знать, что происходит в зоне ответственности работника, и вовремя поправлять его, наставлять на «путь истинный». Периодичность такого контроля — ежедневно. Если вы руководитель, сделайте просто: во время вечернего общения больше слушайте, а во время утренней планерки — больше говорите. Итак, приближается вечерний отчет. Отчет менеджера — не сдача заполненных таблиц с итогами рабочего дня, точнее, не только это. Главное — общение подчиненного и руководителя с глазу на глаз или, в крайнем случае, в присутствии других сотрудников, каждый из которых занимается подготовкой отчета и не вмешивается в разговор.

Именно в эти минуты забывается иерархия. Вы на одной стороне, от действий каждого из вас зависит успех другого. Менеджер обращается за поддержкой, а руководитель — за ценной информацией. Менеджер получает обратную связь

РУКОВОДИТЕЛЬ-ДИКТАТОР НЕ МОЖЕТ СТАТЬ ЭФФЕКТИВНЫМ УПРАВЛЕНЦЕМ И МОТИВИРОВАТЬ СВОИХ ПОДЧИНЕННЫХ НА ДОСТОЙНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ.

от босса. Перед участниками беседы лежит лист формата А4 – вечерний отчет. Отчет заполняется обязательно на бумажном носителе: цифры, написанные ручкой на бумаге, становятся реальным предметом, который можно взять в руки. Можно разложить несколько отчетов на столе и наглядно показать, почему один менеджер отработал сегодня лучше, чем другой. Любую критику можно преобразовать в обсуждение «моментов для улучшения». Это азы коучинга. Но если руководитель сознательно решил воздействовать на эмоции работника, устройте ему разнос в стиле «американских горок», то делать это лучше вечером. Человек уйдет домой думать над своими действиями. За вечер и ночь эмоции улягутся, а выводы будут сделаны, и с новыми идеями о том, как изменить ситуацию к лучшему, сотрудник на следующий день придет на планерку.

Еще один способ вечернего контроля и, одновременно, мотивации персонала так и называется – мотивационная доска. Хорошо, если менеджер перед тем, как приступить к отчету, подойдет к этой доске и впишет туда свои дневные показатели. Рядом он увидит результаты его коллег. Вроде бы ничего не происходит – люди заканчивают рабочий день, кто-то вписывает свои цифры в большой лист ватмана, закрепленный на стене. Однако в эти секунды, возможно, у менеджера наверняка включилась самомотивация на то, чтобы обогнать своих коллег в достижениях.

А утром – планерка, которую еще называют «пятиминутка», «летучка», «разнарядка». В «полной версии» у планерки минимум четыре составляющих:

- Несколько минут, когда руководитель говорит о том, что было вчера.
- Несколько минут, когда руководитель дает указания, что делать сегодня.
- Тренинговая часть, в которой руководитель дает четкие рецепты решения конкретных проблем.

**ЦИФРЫ, НАПИСАННЫЕ РУЧКОЙ НА БУМАГЕ,
СТАНОВЯТСЯ РЕАЛЬНЫМ ПРЕДМЕТОМ, КОТОРЫЙ
МОЖНО ВЗЯТЬ В РУКИ.**

- Волшебный импульс, заставляющий прямо сейчас взяться за работу.

На все про все максимум пятнадцать минут.

Если планерка была не в кабинете, где работают сотрудники, то по ее окончании можно видеть входящих стремительным шагом людей, которые деловито рассаживаются за свои столы и наперегонки начинают звонить, коммуницировать с клиентами, активно продавать. Значит, планерка прошла «на отлично». Негатив во время планерки запрещен! Опытный начальник отдела продаж строит планерку на информации, собранной вечером предыдущего дня.

Вечером менеджер получает обратную связь от руководителя, загружает свой мозг задачами, даже если себе в этой «загрузке» не признается; дома ложится спать, поручив подсознанию найти ответы и решения, а утром ответы, как правило, готовы. В этом и заключается волшебная сила планерки – часто можно видеть сотрудников, жаждущих поделиться своими находками, а выводы, которые делаются во время планерок, значительно отличаются от тех, которые первоначально планировал озвучить руководитель. Вот она – сила коллективного разума, которого лишены 99% организаций.

Если вы хотите обойтись установкой счетчиков на каждом миллиметре площади офиса в надежде проконтролировать сотрудников и понять, куда утекает их время, то приготовьтесь к тому, что однажды ваши продавцы просто встанут и уйдут от вас.

ВЛАДИМИР БОБОВСКИЙ,

консультант по построению удаленных отделов продаж

Что поможет избежать ошибок в построении работы отдела продаж? Как добиться высоких продаж? Главное, что для этого должно быть – это четкая система, а не хаос, в котором каждый делает не то, что должен, а то, что ему хочется и так, как ему хочется. Следовательно, в отделе продаж необходимо наличие четких правил, которым должны следовать все сотрудники отдела. Для этого в продающих подразделениях создают книги продаж.

Книга продаж особенно нужна новому сотруднику, который только что пришел в компанию. Он еще не понимает, что он должен продавать (продукт, его особенности), как ему это делать и какие трудности при продаже могут возникнуть. Помочь

**В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ НЕОБХОДИМО НАЛИЧИЕ
ЧЕТКИХ ПРАВИЛ, КОТОРЫМ ДОЛЖНЫ СЛЕДОВАТЬ
ВСЕ СОТРУДНИКИ ОТДЕЛА.**

ЛЮБУЮ КРИТИКУ МОЖНО ПРЕОБРАЗОВАТЬ
В ОБСУЖДЕНИЕ «МОМЕНТОВ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ».
ЭТО АЗЫ КОУЧИНГА.

разобраться в этом ему может книга продаж. Хорошо, если у вас в компании выстроена процедура ввода в должность нового сотрудника, но даже в этом случае он быстрее вникнет, если у него на руках будет документ, к которому можно обращаться снова и снова. За время работы многие операции и действия начинают выполняться «на автомате», так, как удобно менеджеру. И не всегда «удобно» менеджера соответствует стандарту работы, принятому в компании. Книга продаж позволяет напоминать менеджерам об этих стандартах и является удобным инструментом для аттестации сотрудников (в ней то, что они должны знать и выполнять) и подготовки сотрудников к ней.

Кроме того, книга продаж позволяет контролировать процесс продажи и сравнивать действия сотрудников с идеальным образом, проще объяснить продавцу, где он поступил неправильно и почему. Правила, описанные на бумаге, вызывают меньше возможностей для возникновения споров и возражений: если записано, что менеджер должен ежедневно давать отчет о продажах, сложно сказать, что недослышал или неправильно понял. Книга продаж — инструмент контроля за системой продаж в компании и управления этой системой.

Руководитель всегда может проверить, как построена эта система, и внести свои коррективы.

Состав книги продаж компании может быть разным, он может содержать или не содержать обычные разделы в зависимости от специфики компании. Книга продаж — «живой» инструмент, она должна постоянно корректироваться и дополняться вместе с изменениями рынка, появлением новых продуктов, нового опыта работы и решением сложных вопросов.

Примерное содержание книги продаж может быть такое:

- Миссия компании. Цели и задачи.
- Описание продуктов компании.
- Список проблем клиентов и способы решения этих проблем.
- Описание целевого клиента. Его потребности и задачи.
- Список конкурентов, отличия компании от конкурентов.
- Организационная структура компании. Схема взаимодействия ключевых подразделений компании друг с другом. Схема взаимодействия сотрудников отдела продаж между собой и с сотрудниками других отделов. Список контактов сотрудников компании.
- Портрет идеального продавца компании — знания, навыки

- и личностные характеристики, которыми он должен обладать.
- Дресс-код, если он принят в компании.
- Карта процессов — описание действий сотрудника.
- Распорядок рабочего дня.
- Система мотивации и оплаты труда в отделе продаж.
- Порядок работы с клиентской базой.
- Постоянные и периодические задачи сотрудников отдела. Отчеты — форма и порядок их предоставления.
- Стандартные документы — исходящее письмо, реквизиты компании, коммерческое предложение.
- Описание основных этапов продажи. Задачи и цели каждого этапа. Инструменты их выполнения.
- Описание сложных и проблемных ситуаций. Процедура решения.
- Описание процесса подготовки коммуникации с клиентом на каждом этапе. Ответственность по коммуникации.
- Сценарии презентации и переговоров с клиентами. Список вопросов и ответов.
- Системы «дожимания» клиента. Описание обработки основных возражений.
- Ценовая политика компании. Уровень скидок. Какой уровень скидок менеджер может не согласовывать. Процесс согласования скидок.
- Типичные ошибки менеджеров.

Но если вы хотите, чтобы книга продаж действительно помогала вам избежать многих ошибок в работе отдела продаж, то надо приложить усилия, чтобы создать ее своими силами, либо прибегнуть к помощи консультанта. Но при этом не стоит использовать шаблоны книг из Интернета, так как она в этом случае не будет отражать реальное положение дел в компании, и все, что там будет прописано, скорее приведет вас к увеличению ошибок, нежели их избеганию.

КНИГА ПРОДАЖ ОСОБЕННО НУЖНА НОВОМУ
СОТРУДНИКУ, КОТОРЫЙ ТОЛЬКО ЧТО ПРИШЕЛ
В КОМПАНИЮ.

АВТОМАТИЗАЦИЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

Екатерина Щербакова

Автоматизация отдела продаж подразумевает стандартизацию всех процессов взаимодействия с клиентами для оптимального отслеживания их эффективности и повышения количества продаж. Стандартизация здесь играет ключевую роль, так как она позволяет избежать потерь информации о клиентах и сделках и, как следствие, повышает количество проведенных транзакций. Также при помощи автоматизации можно значительно сэкономить время, которое сотрудники тратят на ежедневные бизнес-процессы. В результате экономия ресурсов приводит к упразднению старомодных атрибутов отдела продаж: многочисленного отряда менеджеров и огромных пространств для хранения отчетности.

Мой опыт внедрения автоматизации показывает, что такого рода решение неизбежно для компаний, которые хотят оставаться конкурентоспособными на современном рынке предоставления услуг. Компания, где я руководила продажами дорогостоящих образовательных программ в сегменте высшего образования, вела несколько сотен клиентов в год. Учитывая, что процесс продаж продуктов зарубежного образования очень трудоемкий и долгосрочный — с одним клиентом менеджер работает от нескольких месяцев до полугода, а иногда и дольше, — совершенно необходимо было внедрить системы автоматизации для отслеживания эффективности взаимодействия с клиентом. Перед компанией стояли цели по оптимизации следующих процессов: анализ лидов, стандартизация работы с базой клиентов, создание аналитики для отчетности, автоматизация e-mail-рассылок. На определенном этапе развития компании выполнять дан-

ные функции помогало приложение Microsoft Excel. Хотя в данное приложение можно заносить большие объемы контактной информации, которую потом можно использовать для генерации отчетности, в его использовании есть определенные недостатки, которые невозможно исправить, не перейдя на другое программное обеспечение. Excel подразумевает использование многочисленных формул с помощью мануального ввода для работы с данными; визуализация данных не формируется автоматически; не поддерживается функция интеграции с e-mail-рассылками.

Очень скоро стало очевидно, что компании нужна полноценная система управления взаимоотношения с клиентами — CRM. Поскольку сотрудники были знакомы с продуктами 1С, не составило труда освоить данную систему. 1С предлагает решения для малого, среднего и крупного бизнеса. Особенностями системы являются те самые искомые нами функции, которые значительно ускоряют работу с клиентами: расширенная аналитика по клиенту, координация работы по времени между сотрудниками, создание воронок продаж, сегментирование базы клиентов для последу-

КОМПАНИИ НУЖНА ПОЛНОЦЕННАЯ
СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ
С КЛИЕНТАМИ – CRM.

**ЕКАТЕРИНА ЩЕРБАКОВА,**

маркетолог с 10-летним стажем сотрудничества с посольствами разных стран и международными корпорациями. Переехав в США, с нуля основала и возглавила отделение Американской маркетинговой ассоциации.

<https://www.ama.org/> Консультирую стартапы по вопросам маркетинга.

ющих диверсифицированных e-mail компаний.

В итоге введение CRM позволяет значительно сократить время на поиск и обработку данных по взаимодействию с клиентами и уменьшить траты на оплату труда при увеличении количества закрытых сделок благодаря внедрению результатов анализа собранных данных. Западные и международные компании регулярно обновляют свои CRM для достижения еще большей эффективности продаж. Мой опыт работы в американской компании по аренде и продаже недвижимости показал, что работа с профильными CRM позволяет увеличить количество сделок

почти на 20%, при условии неизменности остальных факторов, влияющих на продажи. Наш отдел внедрил CRM-систему Salesforce Pardot для централизации всех сервисов, связанных с взаимодействиями с клиентами. Данная CRM предлагает аналогичные ИС функции, однако выделяется более качественным аналитическим блоком, который предоставляет менеджерам больше инсайтов о статистике продаж. Затем мы перешли на специализированную систему CRM для управления в сфере недвижимости – Appfolio. До использования данной CRM разные этапы работы с клиентами обслуживались разными приложениями: для

подачи заявки на предоставление услуг клиенты пользовались сайтом, для оплаты аренды клиенты шли в банк, для связи с клиентами приходилось использовать сторонние сервисы e-mail рассылок. С Appfolio все данные транзакции проходят через одну платформу, что позволяет значительно сократить время на обслуживание одного клиента.

Таким образом, практика показывает, что автоматизация продаж совершенно необходима любому бизнесу при наличии большого пула клиентов и необходимости составить конкурентную способность компаниям, уже внедряющим подобные системы.

КАК ПОВЫСИТЬ КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ В СЕГМЕНТЕ B2B



*Дарья Шмелева,
руководитель направления лояльности и клиентского сервиса
рекламного агентства Bar Place;
<http://barplace.ru/>*

Как эксперт в области клиентского сервиса, могу отметить, что повышение качества обслуживания клиентов в нашей компании — это непрерывный процесс. Несмотря на то, что у нас существует программа лояльности, которую мы совершенствуем каждые полгода, мы ежедневно работаем над качеством клиентского сервиса. Как именно и в каком направлении — об этом ниже.

1. Люди. Очень важно принимать в команду людей с одинаковыми жизненными ценностями и взглядами, которые будут соответствовать общей атмосфере в команде.

Почти на сто процентов успех компании и реализация проектов зависят от людей. Поэтому важно на первом этапе приема сотрудников на работу видеть и чувствовать «своих» людей.

На примере агентства Bar Place, каждый новый человек в команду принимается лично через собеседование с руководителем группы подразделения, в котором он будет работать. У нас нет специалистов по подбору персонала и HR-отдела. Только через личную встречу руководитель подразделения может понять, насколько кандидат подходит для работы в команде и с ключевыми клиентами.

2. Сокращение бюрократической цепочки в бизнес-процессах. Большая часть проектов в наше время ведется

в жестком цейтноте, особенно проекты в рекламном агентстве. Учитывая данный факт, мы оптимизировали все процессы внутри компании и сделали их максимально комфортными как для аккаунт-менеджеров, так и для клиента. Таким образом компания может охватить большую часть проектов и реализовать их качественно и быстро. Предоставьте возможность менеджеру самостоятельно принимать решения, дайте больше полномочий, если вы видите, что сотрудник действительно относится к своей работе с львиной долей ответственности

3. Открытость и доступность персонала. Клиенту важно чувствовать, что его проект в надежных руках! Чувствуя уверенность в менеджере, клиент сможет доверять большую часть своих проектов агентству. Клиентские менеджеры в агентстве Bar Place доступны для связи 24/7. Ключевое правило менеджеров в нашем агентстве: какая бы ни была загруженность в течение дня — всегда ответь на звонок клиенту. То же самое касается и электронной почты. Получив письмо от клиента, важно в кратчайшие сроки проинформировать его ответным письмом о том,

ОЧЕНЬ ВАЖНО ПРИНИМАТЬ В КОМАНДУ ЛЮДЕЙ
С ОДИНАКОВЫМИ ЖИЗНЕННЫМИ ЦЕННОСТЯМИ
И ВЗГЛЯДАМИ.

КЛИЕНТУ ВАЖНО ЧУВСТВОВАТЬ, ЧТО ЕГО ПРОЕКТ В НАДЕЖНЫХ РУКАХ!

что информация получена и принята в работу, даже если у вас на данный момент нет конкретного ответа на вопросы в письме.

К этому же пункту я бы добавила не менее важное качество, такое как честность. Если вы получаете задачу и понимаете, что не в силах с ней справиться, или на данный момент в компании высокая загрузка и на поступившую задачу просто не хватит ресурсов — смело говорите о ситуации клиенту. Не бойтесь отказывать, если на то есть весомые причины.

Также нужно быть честным с клиентом, если во время подготовки проекта у вас появились ситуации или дополнительные задачи, на которые вам нужно больше времени. В таком случае лучше заранее предупредить клиента, что проект будет сдан позже на определенный срок, но ни в коем случае не сообщать по факту срыва дедлайна.

4. Анализ работы подразделений компании. Проанализируйте работу каждого отдела своей компании: насколько качественно они делают свое дело, насколько соответствуют уровню запросов ваших клиентов.

Так получилось, что основная часть клиентов Bar Place — это клиенты из сегмента люкс. Данная категория требует особенного сервиса наивысшего класса. Мы не можем позволить себе держать сотрудни-

ков в штате, которые пренебрегают уходом за собой, имеют в лексиконе слова-паразиты, неграмотно пишут письма и некорректно общаются с партнерами.

Особое внимание уделяется качеству работы на каждом этапе. Например, логистика и складская подготовка — опоздания машины с доставкой или недокомплектация материалов и т. д. Поэтому у водителей есть четкий график, которому они следуют ежедневно. Каждый комплект под проект или мероприятие проверяется несколько раз: сначала складскими работниками, а уже перед отправкой — менеджером проекта.

5. Обратная связь. Собирайте отзывы, комментарии от клиентов во время ведения и после завершения проектов. Смотрите, какие показатели нужно улучшить, что лучше исключить, заменить. Или, наоборот, премируйте клиентского менеджера за качественную работу, если от клиента получена положительная обратная связь.

6. Разделение клиентских менеджеров по темпераменту. Объективно оцените уровень компании-заказчика и отдельно личность клиента-заказчика, который будет с вами взаимодействовать. Постарайтесь проанализировать, какой сотрудник из вашей компании будет наиболее точно подходить для уста-

новки успешного сотрудничества и контакта с ним. После того как вы добьетесь идеальных отношений, можно подумать о персонализированных решениях для удержания и повышения его лояльности.

В агентстве Bar Place все клиентские менеджеры разделены на группы по опыту и темпераменту. Прежде чем передать нового клиента менеджеру, руководство самостоятельно ведет и реализовывает несколько первых проектов, чтобы хорошо прочувствовать клиента и его модель поведения. После того как руководство определит, с каким менеджером клиенту будет наиболее комфортно общаться, постепенно подключает его к проектам и далее полностью отдает на самостоятельное ведение. Мы гордимся тем, что за всю историю агентства у нас не было ни одного случая, когда клиент просил заменить менеджера.

7. Комфортные условия для работы. Если привязать сотрудника к офисному стулу — это еще не значит, что он будет работать и выполнять свои задачи качественно. Мы создали комфортные условия работы клиентским менеджерам: у нас нет четкого графика — от звонка до звонка, штрафов за опоздания, перекуры и прочее, что сейчас практикуется работодателями. В агентстве мы стараемся создать домашнюю атмосферу, для нас главная задача, чтобы менеджер чувствовал себя гармонично и реже испытывал стресс. Только в психологически стабильном состоянии возможно успешно реализовать проект и поддерживать позитивный контакт с клиентом.

8. Обучение и развитие менеджеров. Делитесь с командой своим опытом. Кто как не руководитель сможет грамотно передать свои знания и рассказать про личные кейсы. Раз в неделю можно собирать сотрудников на завтрак, кофе-брейк в офисе или на какой-нибудь арт-площадке для общения и обмена опытом. Заранее посмотрите, в каких сферах необходимо подтянуть команду, что на данный момент

НЕ БОЙТЕСЬ ОТКАЗЫВАТЬ, ЕСЛИ НА ТО ЕСТЬ ВЕСОМЫЕ ПРИЧИНЫ.

будет для менеджеров актуально, выделите самые интересные и насущные темы и делитесь ими, лучше всего информация усваивается в неформальной обстановке.

На мой взгляд, главный секрет качественного обслуживания клиентов в B2B-маркетинге — это лич-

ные взаимоотношения компании с клиентом. В рамках этого можно выделить одну главную цепочку — инструмент формирования лояльности клиента на B2B-рынке — клиентский менеджер, способный услышать и верно оценить все пожелания клиента, проанализировать

их и сделать выводы, предугадать следующую возникающую потребность и вовремя предложить качественное решение, удовлетворяющее клиента. Это и есть точка роста и уверенного развития уровня эмпатии, доверия, а значит, и высокого уровня сервиса.

МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ



БОРИС КИСОВ,

*ИТ-эксперт, компания
Equipment7.com*

Обеспечение отличного обслуживания клиентов имеет важное значение для всех предприятий, но обслуживание клиентов B2B сильно отличается от B2C. В целом клиенты B2B составляют меньшую клиентскую базу и, как правило, нуждаются в большем внимании, поскольку их проблемы, как правило, более сложны, а стоимость их счетов намного выше, чем у клиентов B2C.

ЭФФЕКТИВНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ

B2B. Для достижения наилучших результатов клиенты B2B должны рассматриваться как равноправные партнеры, и очень важно, чтобы ваша команда по обслуживанию клиентов полностью понимала, какие предприятия они поддерживают. Кроме того, клиенты B2B, как правило, являются частью вашей клиентской базы гораздо дольше,

поэтому важно, чтобы ваш бизнес мог предоставлять правильные решения их потребностей в течение длительного периода и даже со временем развивать отношения с помощью новых продуктов и услуг.

Ниже представлены четыре конкретных способа, которыми компании B2B могут оптимизировать свой подход к обслуживанию клиентов:

1) Обращайтесь к нескольким заинтересованным сторонам. В отличие от взаимоотношений между B2C-клиентами, когда вы обычно общаетесь с частными лицами, предоставление обслуживания клиентам B2B означает, что вам нужно быть готовым иметь дело с несколькими людьми в рамках бизнеса. Более того, эти контакты могут меняться с течением времени по мере изменения позиций в бизнесе, причем влияние возрастает по мере увеличения продолжительности отношений с клиентами. Это требует от вас возможности сосредоточиться и поддерживать высокий уровень обслуживания при работе в нескольких отделах и с несколькими людьми.

2) Обеспечить многоканальные решения. Одно из ключевых отлич-

ий между клиентами B2B и B2C заключается в том, что у предприятий, как правило, есть более сложные и многогранные потребности. Обслуживание клиентов для сложных продуктов и систем B2B — это гораздо больше, чем возврат средств, рассмотрение жалоб и пожелание людям хорошего дня. Программное обеспечение поддержки клиентов B2B позволяет вашей компании отслеживать все данные клиентов, при этом гарантируя, что при работе с несколькими командами или отделами ничего не будет потеряно. Кроме того, вам нужно будет предоставить место, куда ваши бизнес-клиенты могут обратиться с проблемами, вопросами или запросами — многоканальный контакт-центр, который включает в себя разветвленную сеть партнеров, что позволяет вашим клиентам быстро находить ответы и поддержку, в которых они нуждаются.

3) Привлекать высокопоставленных руководителей. Не всегда необходимо иметь старшего руководителя под рукой, чтобы помочь с проблемами обслуживания клиентов, но в условиях B2B это может оказать очень положительное влияние

**ГЛАВНЫЙ СЕКРЕТ КАЧЕСТВЕННОГО
ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ В B2B-МАРКЕТИНГЕ —
ЭТО ЛИЧНЫЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ КОМПАНИИ
С КЛИЕНТОМ.**

БЕЗ СТРЕМЛЕНИЯ РАДОВАТЬ КЛИЕНТОВ
НЕВОЗМОЖНО ОБЕСПЕЧИТЬ ПРЕВОСХОДНОЕ
КАЧЕСТВО ИХ ОБСЛУЖИВАНИЯ.

во многих ситуациях. Это особенно верно для стратегии восстановления сервиса; привлечение высшего руководства поможет убедить ваших клиентов в том, насколько они важны для вашего бизнеса. Наличие старшего сотрудника, осуществляющего резервную поддержку представителей отдела обслуживания клиентов и менеджеров по работе с клиентами, также помогает укрепить доверие между клиентами и представителями, которые ежедневно оказывают им услуги. Чтобы наилучшим образом обслуживать ваших клиентов B2B, предоставьте старшим руководителям всю информацию, которую им необходимо знать для решения и установления прочных отношений с ними.

4) Улучшение обслуживания с Системой управления взаимоотношениями с B2B-клиентами (CRM). CRM как технологическая система используется компаниями для сбора и анализа информации от каждого клиента (например, веб-сайт, онлайн-чат, электронная почта, телефонные звонки, социальные сети, встречи, почтовая рассылка и т. д.). CRM-система также может включать в себя данные о запросах, продажах или сообщенных проблемах. Информация хранится в централизованной базе данных для использования всеми коллегами, часто в облаке. В циклах продаж B2B и B2C идея заключается в том, чтобы направлять потенциальных клиентов через серию сообще-

ний и специального контента, который повышает узнаваемость бренда и ведет к продаже. Собирая информацию, упомянутую выше, система CRM позволяет отделу маркетинга и продаж детально отслеживать отдельных клиентов и точно определять, как и когда взаимодействовать с ними, чтобы перейти к следующему этапу воронки продаж, а также автоматизировать конкретные задачи. Какое влияние оказывает служба поддержки клиентов B2B на ваш бизнес? Представьте себе, что вы покупаете наушники онлайн, но полученная вами пара повреждена. Решение достаточно простое – вы можете связаться со службой поддержки и запросить замену или возврат товара. Агент службы поддержки может решить данный запрос без особых усилий. С другой стороны, что делать, если вы приобрели программное обеспечение для своей компании, которое не устраивает пользователей? Это не только проблема для нескольких пользователей, которые не могут выполнять свою работу, но вам также необходимо показать окупаемость своих инвестиций. Здесь обслуживание клиентов играет решающую роль.

Давайте рассмотрим два прямых последствия того, как обслуживание клиентов может повлиять на имидж компании:

1) Влияние на выручку и рост. Создавая стратегию обслужива-

ния клиентов B2B, помните, что, хотя B2B-клиенты требуют больших усилий, они также предлагают более высокую прибыль. Создание более практичного подхода к работе с этими клиентами имеет решающее значение для повышения ценности каждого клиента. В зависимости от важности клиента, одна продажа может оказать существенное влияние на выручку и рост вашей компании. Аналогичным образом обеспечение надежного обслуживания клиентов гарантирует, что клиент не только продлит свой контракт с вами, но и будет более открыт для покупки других ваших решений.

2) Влияние на ваш бренд. Самый быстрый способ завоевать хорошую репутацию на рынке – позволить клиентам говорить за вас. Но вы должны заслужить эту репутацию. Это означает, что требуется всегда относиться хорошо к вашим клиентам. Награда, которую вы получаете за отличное обслуживание клиентов, заключается в том, что ваши клиенты станут лояльными клиентами, предлагая положительные отзывы и публичные рецензии, которые побуждают других потенциальных клиентов принять решение о покупке. Сила продвижения также напрямую связана с названием и ценностью вашего бренда на рынке. Это беспроблемная ситуация, так как клиенты любят сотрудничать с самыми надежными или быстрорастущими компаниями на рынке. Фундамент качества обслуживания клиентов B2B – это стремление поставить клиента в центр внимания. Менее половины фирм B2B с энтузиазмом относятся к удовлетворению потребностей клиентов. Без стремления радовать клиентов невозможно обеспечить превосходное качество их обслуживания.

КАК ГРАМОТНО ПРОДАВАТЬ ПО ВХОДЯЩИМ ЗАЯВКАМ?



Тимур Дергунов,
управляющий партнер консалтинговой группы «ИНКОГНИТО»,
специализирующейся на формировании информационного поля
вокруг клиента и его измерения. Опыт работы в управлении продажами
в B2B секторе — 20 лет

Работа на входящих звонках — мечта большинства продавцов, особенно тех, кто работает, что называется, «в холодную». Такой своеобразный «продавецкий рай», где не надо бегать искать потенциального клиента, обзванивать сотни телефонных номеров, проходить секретарей и так далее. Сиди себе, листай социальные сети и жди, когда позвонит клиент.

В действительности все оказывается не так просто и безоблачно. Точнее, должно оказываться не так просто, иначе продаж будет мало и с этих «золотых наводок» в том числе.

Давайте по порядку. Для того чтобы клиент позвонил в компанию с каким-либо вопросом, организация должна предпринять огромное число дорогостоящих действий. Это и приличный сайт, и активность в социальных сетях, работа на выставках, активность в СМИ, в блогах и на форумах, участие в целой куче профессиональных мероприятий и прочее. Денег это стоит безумных, поверьте.

И все для того, чтобы клиент где-то увидел компанию, ее предложение, потом заинтересовался и, наконец, позвонил.

Сейчас появились инструменты, которые позволяют компании самой понять, какое информационное поле она создает на рынке, во всех ли секторах, в которых ее могут искать потенциальные клиенты, присутствует. В зависимости от отрасли и вида деятельности организации, которая хочет работать с входящим

трафиком, нужно быть представленной в СМИ, на форумах, в блогах, профессиональных рейтингах и выглядеть хорошо глазами клиента по сравнению с конкурентами.

Один из таких инструментов — матрица информационного поля, разрабатываемая нашей компанией, которая после обработки всей доступной в Сети информации покажет, в каком из направлений информационной активности у компании «точка роста», а наши контент-маркетологи придумают, как ее развить.

В любом случае обращения с рынка для бизнеса очень дороги, поэтому, если ваша цель расти, работать с ними необходимо по-особому. Выстраивать работу отдела

продаж нужно с четким пониманием того, что:

- обращения к вам очень дороги и нужно беречь затраченные компанией деньги, цепляясь за клиента;
- поток таких обращений конечен и слабо отрабатывать сегодня в расчете на то, что завтра будет другой клиент, нельзя;
- клиенты крайне редко звонят только одному поставщику, вы точно будете конкурировать с самыми сильными игроками на вашем рынке.

Также важно понимать, что звонок клиента к вам в офис (в ваш отдел продаж) — это очень жирная ваша «точка контакта» с рынком.

ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ КЛИЕНТ ПОЗВОНИЛ
В КОМПАНИЮ С КАКИМ-ЛИБО ВОПРОСОМ,
ОРГАНИЗАЦИЯ ДОЛЖНА ПРЕДПРИНЯТЬ ОГРОМНОЕ
ЧИСЛО ДОРОГОСТОЯЩИХ ДЕЙСТВИЙ.

СЕЙЧАС ПОЯВИЛИСЬ ИНСТРУМЕНТЫ, КОТОРЫЕ ПОЗВОЛЯЮТ КОМПАНИИ САМОЙ ПОНЯТЬ, КАКОЕ ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ ОНА СОЗДАЕТ НА РЫНКЕ.

Такая точка, по которой клиенты делают целую серию выводов о вас и о том, стоит ли с вами работать.

Здесь все должно быть безупречно. Самые крупные менеджеры компании должны озаботиться этим вопросом — как организация взаимодействует с рынком, особенно с той его частью, которая проявила к вам интерес.

В случае если работа на входящих обращениях будет организована образцово, вы получите значимое расширение внизу воронки продаж. То есть из X числа звонков будете получать значительно больше продаж, чем по любому другому каналу. Проверено.

Организовывать работу на входящих нужно по жестким принципам, а именно.

БРАТЬ ТРУБКУ НЕ ПОЗДНЕЕ ВТОРОГО ГУДКА

Это деловой звонок, клиент не будет ждать долго. В идеале у него должно складываться впечатление, что именно его обращения вы сидите и ждете целый день.

Никогда никаких слов о том, что вы уходите/только пришли, вас отвлекли от другой задачи, вам некогда, есть другие заказы и прочее. Все внимание обращению. Чутко, цепко, внимательно, доброжелательно.

В СЛУЧАЕ ЕСЛИ РАБОТА НА ВХОДЯЩИХ ОБРАЩЕНИЯХ БУДЕТ ОРГАНИЗОВАНА ОБРАЗЦОВО, ВЫ ПОЛУЧИТЕ ЗНАЧИМОЕ РАСШИРЕНИЕ ВНИЗУ ВОРОНКИ ПРОДАЖ.

ТЕЛЕФОН НИКОГДА НЕ ДОЛЖЕН БЫТЬ ЗАНЯТ ДЛЯ КЛИЕНТА

В отделе продаж, обрабатывающем входящие, должно быть несколько аппаратов, обслуживающих одну линию. Озадачивайте IT-специалистов, чтобы при загрузке одного сотрудника звонок незаметно для клиента шел на другой аппарат к другому сотруднику. Повторю, «бесшовно».

ПРИ ПОВЫШЕННОМ СПРОСЕ ВВОДИТЕ ДУБЛЕРОВ ИЛИ ЗАПАСНЫХ

Разумеется, если вам дороги золотые входящие лиды, нужно исключить ситуацию, когда все сотрудники заняты и поговорить с еще одним звонящим клиентом некому. На эти периоды в отдел продаж должен быть прикомандирован дополнительный человек, который может хорошо продавать ваши услуги/товар, чтобы клиенты не чувствовали очереди и качество отработки обращений не падало. Каждый клиент должен ощущать себе единственным и желанным, почти как в любви.

РАБОТА С ВХОДЯЩИМИ НЕ ДЛЯ НОВИЧКОВ

Здесь нельзя учить молодежь и стажировать кандидатов. Это подразделение только для опытных про-

давцов, которые прошли серьезную школу «на холодном» рынке. Они обладают чутьем, хваткой и способностью завершить сделку и не передать клиента. Этому их научила «улица». Когда для того, чтобы продать одному, тебе нужно найти и проработать тридцать, ты начинаешь любого интересующегося ценить как последнего. Вот таких продавцов нужно ставить на входящие. Они за такой лид драть-ся готовы, и это очень хорошо для бизнеса.

НИКАКИХ ПЕРЕКЛЮЧЕНИЙ

Тот сотрудник, который взял трубку и должен работать с обращением. Никому из клиентов не нравится несколько раз повторять свой запрос, поверьте. Даже если у вас хорошее оборудование, прописанные стандарты работы, дипломы MBA у начальников и корпоративная медаль. Смотрите на эту коммуникацию глазами клиента, как ему будет комфортнее, так и организуйте. Если, конечно, готовы бороться за каждого клиента.

Именно поэтому продавцы в отделе входящих звонков должны быть опытными и уметь решать вопрос клиента онлайн. Им необходимо знать хорошо и вашу организацию, и ее сильные/слабые стороны, и продукт, и даже то, что о вас пишут в Интернете на сайтах с отзывами клиентов.

Не удивляйтесь, такие возражения тоже придется отрабатывать. Что говорят, например, ваши продавцы, когда клиент спрашивает о том или ином плохом комментарии в Сети о вашем сервисе?

ВСЯ ИНФОРМАЦИЯ О КОММУНИКАЦИИ ДОЛЖНА БЫТЬ ЗАФИКСИРОВАНА

Разговоры обязательно должны записываться все, электронные письма и сообщения из мессенджеров — обязательно должны быть в CRM.

Это самый ценный канал получения клиентов, он должен быть под контролем настолько, чтобы мышь не проскочила.

Разбор записей с тренерами или РОПом — лучший способ обучения продавцов. А для опытных, пожалуй, единственный.

Как уже упоминалось выше, стоимость обращений потенциальных клиентов сейчас крайне высока, и тренд на ее увеличение весьма заметен.

Организациям из B2B, безусловно, нужно работать над безупречностью отработки входящих звонков, но также нужно думать про задействование дополнительных каналов воздействия на информационное поле вокруг себя.

Чем лучше клиент сможет увидеть вашу организацию до обраще-

ния в нее, чем больше будет упоминаний на сторонних площадках, с которыми можно ознакомиться на первой странице в поисковой выдаче, тем меньше у него будет возражений и конверсия в продажи будет расти, а стоимость самого обращения падать.

МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ



ЕКАТЕРИНА ЖЕРЕБИНА

основатель консалтинговой компании «Взлет», предприниматель, бизнес-консультант; www.kkvzlet.ru

Входящая заявка в секторе B2B — дорогого стоит. Конкуренция чаще всего высокая, и чтобы она появилась, компания провела уже значительную работу. Сайт, PR, SEO или сарафанное радио. Поэтому чтобы конверсия была 100-процентная, тоже надо провести грамотную работу с менеджерами по обслуживанию входящих звонков.

1. Входящие заявки — это либо звонок, либо обращение через почту, либо через социальные сети, в B2B тоже стали использовать эти каналы. И важно, чтобы для каждого канала был определен и внедрен регламент оперативной обработки заявки. Например, вы продаете офисную мебель; идеальный вариант интернет-магазин с отличными фотографиями, возможностью выбрать продукцию, выбрать способ оплаты через счет или оплата через платежную систему. Автоматически

организовать доставку. Но такой процесс не каждая компания может себе позволить. Если вы работаете через отдел продаж и под заказ, на сайте должна быть отдельно выделенная почта, как пример: order@kkmebel.kk. И вот вам в 22:00 на почту приходит заявка. Если у вас есть система CRM, то чат-бот ответит, что менеджер с вами свяжется утром до 9:30, и здесь очень важна работа менеджера по продажам. Если чат-бота нет, то очень важно, чтобы ваш сотрудник максимально оперативно ответил клиенту. Точно знаю, что есть компании, которые отвечают до 00:00 и с 6:00.

2. Менеджер по работе с входящими заявками должен быть ас коммуникации и оперативности. За 24 часа может быть разное количество обращений по разным каналам. Ваша задача — настроить бизнес-процессы так, чтобы все заявки моментально, именно моментально обрабатывались. В рабочие часы здесь же, в нерабочие часы утром за 20–30 минут. Оперативность — это главный фактор успеха в работе с входящими заявками. Все мы знаем по себе, что ждать никто не любит, а главное, точно есть конкурент, который не дремлет! Будьте оперативны всегда!

3. Вариативность — мой опыт показывает, что часто происходят ситуации, при которой нет продукции, интересующей клиента. Здесь очень важно, чтобы ваш сотрудник, работающий на приеме входящих

заказов, мог грамотно и профессионально предложить альтернативное решение. Либо решить вопрос по срокам ожидания клиентом его заказа. Главное, чтобы клиент остался доволен обслуживанием, продукцией и дальше приобретал у вас продукцию и рекомендовал ее своим коллегам и партнерам.

4. Доставка или самовывоз. У вас должны быть разные варианты получения продукции. И здесь тоже очень важно выстроить правильный сервис. Не раз сталкивалась с ситуацией, когда меня очень профессионально обслужили в офисе, и можно сказать, «послали» на складе. А я ведь зачастую «тайный покупатель». Если вы владелец бизнеса, рекомендую регулярно не реже 1 раза в полгода проводить акцию «тайный покупатель». Это может быть ваш друг или наемный специалист, но он должен пройти весь путь клиента, от заказа на сайте до получения продукции. И дать развернутую обратную связь по каждому пункту коммуникации.

5. После покупки важно связаться с клиентом и поинтересоваться, как прошло получение, удовлетворен ли он продукцией, попросить отзыв (многие соглашаются дать) и, конечно, спросить о следующем заказе. Запланировать дату следующего контакта и обязательно связаться в этот день. И в заключение рекомендую отличную книгу авторов Елены Золиной и Ирины Поповой «Идеальный сервис».

КАК СЕГОДНЯ МЕНЯЕТСЯ ТЕХНОЛОГИЯ РАБОТЫ С КЛИЕНТАМИ B2B

Анастасия Будникова

Ситуация в мире с пандемией, глобальным экономическим кризисом за несколько месяцев поместила всех в машину времени, и мы переместились на 10 лет вперед в будущее. Увидели онлайн-индустрию, профессии будущего во всей красе. Вскрылось в бизнесах огромное количество тонких мест, проблем, которые не решались длительное время.

Так, например, когда нас рассадили по домам, многие бизнесмены, предприниматели и сотрудники компании ярко ощутили, каково это не общаться с клиентами, особенно из сферы офлайн-бизнесов. Ощутили, насколько важны клиенты для них и как плохо без них.

Наступила пора заглянуть правде в глаза. Она не всегда бывает приятной, но дает толчок двигаться вперед. А заключается она в том, что большинство компаний до карантинных мер имели отношения с клиентами — потребительские. Именно компании диктовали клиентам, что и как им делать.

Что происходит с экологией, организмом человека, когда мы только потребляем и ничего не восполняем? Все разрушается. Безусловно, большинство компаний за деньги клиентов предоставляли услуги, товары

и работы. вспомните, сколько семей живет по такому принципу: «ты — мне, я — тебе»? Можно ли их назвать счастливыми? Разумеется, нет. Они будут потреблять до тех пор, пока не высосут друг у друга до последней капли энергию и терпение.

Пришло время сделать выбор между потребительским отношением и партнерским. Партнерское отношение характеризуется тем, чтобы чувствовать, понимать, осознавать и давать то, что хочет ваш партнер. Когда в выигрыше оказываются обе стороны. Именно партнерские отношения дают почву, формируют среду для того, чтобы союз был прочным. Если вы одни из тех счастливиц, которые имеют партнерские отношения с клиентами, в этой статье вы найдете важные нюансы, которые позволят эти отношения вывести на новый уровень.

ЧТО ОЗНАЧАЕТ ПАРТНЕРСТВО СЕЙЧАС?

Когда компании идут навстречу клиентам, когда понимают, что для них важно именно в данную минуту. А выражается это в следующих ключевых моментах.

Предоставление рассрочки. Вспомните, для чего вы все это делаете. Про свою глобальную цель. Наверняка однажды вы решили заняться бизнесом или развиваться в сфере продаж, потому что товары, работы или услуги приносили огромную пользу для людей. Но при этом вы осознаете, что хорошо бы на этом зарабатывать, потому что вы этого достойны. Вы даете людям ценность и получаете за это денежное вознаграждение. Все так, как и должно быть. Вы же не ставите перед собой цель помочь лишь одному человеку. Если вы являетесь читателем этого журнала, значит, ваша цель приносить пользу как можно большему числу людей. Поэтому важно заблаговременно позаботиться о доступности ваших продуктов. Это не значит, что следует предоставлять скидки, резать маржу. Речь о другом. О том, чтобы дать возможность приобрести у вас то, что они хотят.

БОЛЬШИНСТВО КОМПАНИЙ ДО КАРАНТИННЫХ
МЕР ИМЕЛИ ОТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ –
ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ.



АНАСТАСИЯ БУДНИКОВА

Руководитель консалтинговой компании «ВИП-ИНФО», эксперт по продажам, переговорам и публичным выступлениям, автор бестселлера «Влюби в себя аудиторию. Ораторское искусство для всех».

@budnikova1
budnikovs.ru

Так как у вас с клиентами партнерские отношения и вы их чувствуете, то сможете рассмотреть разные варианты рассрочек: внешние и внутренние. Внешние, когда вы предоставляете рассрочку платежей с помощью банков или факторинговых организаций. Для этого следует проявить заботу о клиентах, разузнать обо всех возможных банках, которые предоставляют оптимальные условия, которые могут предоставить денежные средства как можно скорее. Внутренние, если предоставите рассрочку внутри вашей организации.

Дать клиентам больше свободы.

Из-за того, что все находились словно в тисках, на сегодняшний день клиенты нуждаются в том, чтобы навязчивость напрочь уходила из обихода. К тому же навязчивость продавцов свидетельствует о том, что компания испытывает затруднения по части клиентов и делает все возможное, чтобы хоть как-то «выжить». Никто не хочет иметь дел с неудачниками. Поэтому в общении не загоняйте клиентов в рамки, не требуйте, чтобы они приняли незамедлительно решение. Недавно мой телефон разрывался на части, потому что за один день поступало от одной компании несколько звонков от менеджера по продажам. А к концу дня пришло целых два сообщения на WhatsApp от продавца и от самого собственника. Какова была реакция на их действия? Они не дали свободы своему потенциальному клиенту, и я самостоятельно освободила себя от их общества.

Хотя была заинтересована в сотрудничестве с ними. Вот что происходит с клиентами, когда им не дают свободы и проявляют нетерпимость в выжидании решения.

Возможность смены формата офлайн на онлайн или их совмещение. Идеально, когда ваш бизнес совмещает эти два формата. В наше время невозможно ничего наверняка предсказать, как прогноз погоды, так и то, что нас снова не закроют по домам. Будем визуализировать лучшее, но важно быть готовым ко всему. Поэтому пока предусмотрены послабления, важно подготовиться к разным стечениям обстоятельств. Определить, с какими наибольшими трудностями столкнулись в период самоизоляции и устранить слабые места на случай повторения ситуации. Таким образом, в наших бизнесах произойдет не революция, которая несет в себе и потери в том числе, а эволюция. Чтобы в любой ситуации вы могли взаимодействовать с клиентами и всем было максимально комфортно.

Доставка. Этот пункт вытекает из предыдущего. То, что актуально во время пандемии и кризиса, будет актуально всегда. Если вы реали-

зуете товары, предусмотрите, чтобы была доставка. А если вы предоставляете консалтинговые услуги, где раньше предусматривалась распечатка документов и их отправка, то, возможно, стоит пересмотреть этот момент. Для клиентов самостоятельно распечатать документы большого труда не составит, но при этом предусмотрите приятные бонусы (инструкции, видео, чек-листы). Так упростится ваша работа, сократятся издержки, увеличится оперативность, так как доставка будет осуществляться на самой высокой скорости, с помощью Интернета. С учетом развития технологий и Интернета скорость выполнения и передачи работ сократится в разы. Плюс ко всему вы сэкономите время на распечатке и доставке, сможете охватить большее количество клиентов, не снижая качество работ. Опишите плюсы от данного решения для клиентов.

Внедрение новых скриптов с использованием приемов этикета. Рекомендую не пренебрегать такими знаниями, как этикет. Массу полезных вещей можно вынести из этой информации для продажи товаров, работ и услуг. В связи со всей этой

ПАРТНЕРСКОЕ ОТНОШЕНИЕ ХАРАКТЕРИЗУЕТСЯ ТЕМ,
ЧТОБЫ ЧУВСТВОВАТЬ, ПОНИМАТЬ, ОСОЗНАВАТЬ
И ДАВАТЬ ТО, ЧТО ХОЧЕТ ВАШ ПАРТНЕР.

В НАШЕ ВРЕМЯ НЕВОЗМОЖНО НИЧЕГО НАВЕРНЯКА
ПРЕДСКАЗАТЬ, КАК ПРОГНОЗ ПОГОДЫ, ТАК И ТО,
ЧТО НАС СНОВА НЕ ЗАКРОЮТ ПО ДОМАМ.

ситуацией стоит внести корректировки в ваши рабочие скрипты продаж. Добавить больше добрых, комплиментарных фраз, которые способны сменить состояние клиента, поднять настроение. К тому же клиенты удовлетворяют потребность в своей значимости. За эти несколько месяцев рынок серьезно поменялся, потому что вектор сменился на выживание людей и бизнесов. А теплыми фразами вы растопите сердце любого клиента. Например: «Я заметил, что вы интересуетесь тем-то, это говорит, что вы человек такой-то». Делая комплимент клиенту, обратите внимание на искренность произнесенных слов. А также на таланты, достижения, качества, обстановку в офисе, и только в последнюю очередь можно говорить комплименты в адрес внешности клиента.

Только благодаря комплиентам моей компании удалось существенно снизить уровень дебиторской задолженности, повысить лояльность к нашим услугам. К тому же клиенты стали оперативно предоставлять всю необходимую информацию для работы. Вносить оплату с большим удовольствием. На электронную почту стало больше приходить благодарных писем. Вот такой эффект производят добрые слова на клиентов.

КЛИЕНТАМ ХОЧЕТСЯ ДЕЛАТЬ ДОБРЫЕ ДЕЛА. И ОНИ
ГОТОВЫ ПОМОГАТЬ.

Разделение скриптов продаж на несколько типов: для личного общения, телефонных переговоров, в соцсетях и мессенджерах. Работая с клиентами из B2B-сферы, все чаще стала замечать такую ошибку, которую допускают основная масса компаний, — одинаковые скрипты. Хотя через соцсети общение строится иначе, чем во время живой беседы. Во время общения в соцсетях клиенты чувствуют, когда что-то продавец недоговаривает. Например, клиент задает прямой вопрос в личном сообщении относительно цены, а менеджер начинает вести клиента извилистыми путями, что является в корне ошибочным. Его начинает это злить, и происходит слив клиента. Поэтому важно изучать тонкости личного общения по телефону, в соцсетях и мессенджерах.

Внедряйте всевозможные бонусы для ваших лояльных клиентов. Создавайте как можно больше ценности для них. Особенно для тех, кто оплатил первым. Во время кризиса важно создавать условия, чтобы удержать их и развивать отношения. Какие-то специальные условия, подарки. Приятных действий много не бывает. Все это позволит сохранить искру в ваших отношениях с клиентами.

Давать возможность вносить вклад в общее дело благодаря покупке ваших продуктов. Клиентам хочется делать

добрые дела. И они готовы помогать. Но из-за того, что среди благотворительных фондов много мошенников, они не сотрудничают с фондами, которые действительно работают во благо всего человечества. Например, среди таких, лишенных внимания фондов, есть те, которые занимаются высадкой деревьев и помощью диким животным. К тому же помощь экологии — это уже не только благотворительность, а крайняя необходимость.

Расскажу случай из жизни. Мы с мужем Александром Будниковым постоянно обучаемся. Недавно на одном из курсов участница вышла в прямой эфир совместно с тренером. Рассказала о том, что несколько лет покупает их курсы и радуется тому, что с помощью приобретения их знаний она помогает экологии, так как 10% от суммы поступает в соответствующие фонды. Речь участницы поддержали сотни клиентов. Все как один высказывались о том, что они счастливы быть причастными к восстановлению окружающей среды. Дайте возможность вашим клиентам из B2B-сферы почувствовать душевную радость от этих действий. Тогда они проникнутся вашей философией и будут знать, что через вас и ваши продукты они нашли возможность вносить свой посильный вклад.

Пунктуальность и своевременность. Хороша ложка к обеду. Конкуренция высока в различных сферах бизнеса. Покажите мне хоть одну сферу, где нет конкуренции! Она присутствует абсолютно везде. Чтобы иметь конкурентное преимущество, следует укладываться в сроки, отправлять документы вовремя, производить точно в срок, отвечать оперативно на заявки клиентов, быть доброжелательным. Бывает так, что большое количество людей обращаются с вопросом для оформления заказа в директ Инстаграма, но менеджер не успевает ответить, либо забывает, а затем клиент покупает у других. Импонирует принцип производства в Японии. Из-за того, что квадратные метры баснословно дорогие, они вынуждены не иметь

складских помещений. Это привело к тому, что сырье без задержек поступает в производство, а из производства без задержек реализуется. Разумеется, я не призываю избавляться от складских помещений и поставить себя в жесткие условия, но взять этот принцип на заметку важно. Ведь большая часть клиентов из-за задержек в бизнес-процессах уходят к конкурентам.

Возможность предоставления смежных услуг. В связи с тем, что многие поставщики товаров, работ или услуг сворачивают свою деятельность, клиенты вынуждены искать новых. И появляется замечательная возможность рассмотреть дополнительную сферу деятельности, которая гармонично впишется в спектр ваших продуктов. Для вас дополнительная прибыль, а для клиентов – весомая ценность работы с вами. Клиенты сами подсказывают, что для них сейчас необходимо. Они могут спросить: «А вы случайно не предоставляете такие-то услуги?» Даже если ваша компания не осуществляет какую-то деятельность, которая необходима вашему клиенту, они будут рады вашей рекомендации. Поэтому благодаря нетворкингу расширяйте круг знакомств, партнеров. Вы даже можете рекомендовать клиентам услуги и товары других ваших клиентов. Они решат свои задачи и благодарны будут вам за то, что с вашей помощью они разрешили множество вопросов. Например, в нашей компании продавцы с радостью рекомендуют наших клиентов, потому

ГАРАНТИИ ДАЮТ ВОЗМОЖНОСТЬ
УДОВЛЕТВОРИТЬ ОДНУ ИЗ САМЫХ ВАЖНЫХ
ПОТРЕБНОСТЕЙ КЛИЕНТОВ – В ОПРЕДЕЛЕННОСТИ
И БЕЗОПАСНОСТИ.

что уверены, что они все сделают на высшем уровне.

А как обрадуются клиенты, что с вашей помощью получают дополнительный доход! Им станет выгоднее с вами сотрудничать, ведь вы их рекомендуете другим.

Предоставление всевозможных гарантий. Гарантии дают возможность удовлетворить одну из самых важных потребностей клиентов – в определенности и безопасности. По причине того, что в кризис многие фирмы закрываются, а с пандемией происходят задержки в поставках. Важно предусмотреть гарантии возвратов товаров, денежных средств, чтобы не разрушать репутацию, которая зарабатывалась годами. И даже тех, возврат которых не предусмотрен по закону. Порой словесные гарантии тоже окажут существенное влияние на заключение договоров. Случай из практики. Все чаще клиенты из B2B-сферы выражают сомнения в заключении договоров, говоря: «А правильно ли я делаю, что заключаю договор сейчас? Правильно ли я доверился?» Почему клиенты могут задавать подобные вопросы? Безусловно, то, что происходит в 2020 году

оставляет отпечаток. Слишком продолжительное время клиенты жили в страхах. Теперь они проявляют излишнюю осторожность перед тем, как заключать договоры. И это нормальное явление. Здесь важно проявить эмпатические способности и успокоить клиента. И, конечно же, добавить несколько комплиментов: «Вы невероятно осознанный и предусмотрительный человек, что задумались над решением этой задачи». В этих словах клиент почувствует поддержку и ощутит гарантии.

Мы с вами рассмотрели наиболее значимые изменения, которые можно внести в свои бизнес-процессы, чтобы стать для клиентов ценным партнером. Именно партнерские отношения будут удерживать и расширять вашу клиентскую базу. Потому что в них будет все: доверие, помощь, поддержка, любовь, свобода, понимание. Клиенты начнут рекомендовать вас другим компаниям как добросовестного поставщика, а также быстрее вносить оплату, предоставлять необходимую документацию и данные. В целом – ваши отношения изменятся и выйдут на новый уровень.

СПАД ПРОДАЖ В СЕКТОРЕ В2В: ИНСТРУМЕНТЫ ЭКСТРЕННОЙ ПОМОЩИ

Максим Плотников

Кризис затронул огромное количество отраслей. И только ограниченное количество компаний может продолжать работать без изменений. В случае если собственники и руководители не понимают, как изменились потребности клиентов и их поведение, шансы компании пережить кризис стремятся к нулю. В то же время у некоторых получается перестроить бизнес с учетом ситуации и расти.

У клиентов я вижу следующую ситуацию: менеджеры по кругу обзванивают заказчиков, которые обещали купить и не платят. Те просят перезвонить. В итоге денег нет, а перспективы как будто есть. Нужно быстро разобраться, будут ли эти клиенты платить. Если нет, то скорректировать предложение и получить деньги. Если и это не сработает, нужно идти в новый сегмент клиентов.

В этой статье мы рассмотрим инструменты, которые вам помогут. Я предлагаю вам попробовать несколько инструментов из практики трекинга и консалтинга, которые успешно применяются в акселераторах, где я работаю.

Начнем с аудита стратегии продаж. Я как бизнес-тренер официально заявляю, что далеко не всегда дело в навыках продавцов и далеко не все

можно продать. Во всяком случае, в парадигме партнерских продаж, в которой я работаю. Здесь задача — устанавливать долгосрочные отношения с клиентами, чтобы зарабатывать на LTV. Поэтому если продажи у вас упали, посмотрите, возможно, на рынке есть системные изменения и вам нужно изменить то, что вы предлагаете рынку. Для этого выполните следующие простые шаги:

1. Слезть с дохлой лошади. Рынок сильно изменился. Поэтому вопрос, кто теперь ваш основной клиент. Простой пример — продавцы оборудования для фитнес-клубов перепозиционировались в продавцов спортоборудования для В2С-клиентов. Основной вопрос — к кому мы идем в первую очередь? После этого посмотрите CRM ваших бойцов, на каких клиентов они тратят свое время.

2. Провести аудит клиентской базы и потребностей. Что мы предлагаем клиенту? Какую боль закрываем? Клиент готов платить за решение?

Заполните таблицу ниже для вашего бизнеса. Оцените, все ли сегменты клиентов, вы учитываете? Где ваше предложение закрывает более сильные боли клиента, где клиент получает большую выгоду и готов платить деньги за нее? В каких-то отраслях денег стало меньше, в других больше. Проверьте, с теми ли клиентами работают ваши менеджеры. Не исключено, что они предлагают всё и всем. Тогда результат продаж будет низкий.

В примере я показываю, как я переработал свое предложение в кризис. То есть теперь вместо тренингов я предлагаю клиенту помощь в переупаковке ценностного предложения и только потом — в системном обучении продавцов. Так как за тренинг клиент не готов платить, а за помощь в переработке стратегии компании — вполне.

3. Очевидно, что проще продать клиентам, с которыми у вас уже были договоренности. Поэтому надо проверить все крупные сделки на предмет стадии принятия решения, на

ДАЛЕКО НЕ ВСЕГДА ДЕЛО В НАВЫКАХ ПРОДАВЦОВ,
И ДАЛЕКО НЕ ВСЕ МОЖНО ПРОДАТЬ.



МАКСИМ ПЛОТНИКОВ,

бизнес-тренер по B2B-продажам, директор B2BSelling.ru.

Специализация: корпоративные проекты по внедрению экспертной модели продаж. Корпоративные тренинги по B2B-продажам, продаже ценности, SPIN для крупного бизнеса. Консалтинговые проекты по увеличению продаж для среднего бизнеса. Опыт работы в сфере продаж, управления продажам и обучения более 13 лет. Проекты реализуются офлайн и онлайн. Основные клиенты: промышленное оборудование, IT, IC, спецтехника, химические ингредиенты.

которой находятся ключевые клиенты. Кризис прошел, и я регулярно наблюдаю следующую ситуацию у клиентов. Менеджер делает звонок и продолжает вести к той сделке, которая планировалась несколько месяцев назад. Но это так не работает. У клиента могли пройти внутренние изменения, изменились бюджеты, изменились их цепочки закупок и поставок. Могли измениться планы. Например, план роста на 30% к концу года, изменился на падение в обороте всего на 20% и закрытии финансового года с нулевой прибылью. Поэтому по всем ключевым клиентам, которые зависли, надо начать с чистого листа, вернуться к стадии формирования потребностей и понять, как изменились сейчас их проблемы, почему они не платят, как должно выглядеть предложение, чтобы они оплатили. Ответы на эти вопросы могут быть неприятны, возможно, какой-то сегмент клиентов

отпадет. Но вы можете найти новый и вернуться к предложению решения для него. Таблица (см. табл. 1) из предыдущего пункта должна стать вашим настольным инструментом.

4. Потребность вам подтвердили, но не платят. Что с критериями выбора? Самые явные примеры: изменения на рынке — IT платформы должны позволять сотрудникам работать полностью удаленно. Тренинги — раньше были критерии выбора (раскрученный бренд, развлечение при обучении, статус других участников, результат). Теперь — онлайн, результат, работающие в кризис методики, опыт тренера.

5. Посмотрите на ваше коммерческое предложение, возможно, надо значительно переработать то, как вы доносите причины выбрать вас, а не конкурентов.

6. Алгоритм принятия решения. У многих компаний изменился алгоритм принятия решений, соб-

ственники включились в контроль затрат выше определенного уровня. Обязательно проверьте, ситуацию у ваших клиентов. Например: «Скажите, а как у вас сейчас происходит согласование договора, кто участвует?» Возможно, вы не знаете всех участников и их критерии. Срочно назначайте встречу для обсуждения их видения проекта и корректировки предложения.

7. Бюджет. Аналогично, некоторые компании находятся в режиме экономии. Бюджеты сокращены или заморожены. Если клиент завис, уточните: «Подскажите, а что является основной причиной, что проект/закупка отложен? Мы же можем скорректировать предложение/изменить состав закупки под вашу ситуацию... По бюджету мы проходим?»

Параллельно с задачей проверки, к тем ли клиентам мы идем и с тем ли предложением, решается задача по систематизации работы отдела про-

Таблица 1

Сегмент клиентов	Ситуация	Боль	Наше решение	Выгода	Сколько денег в сегменте
Компании с отделом B2B-продаж от 3 до 20 человек. Оборот от 300 млн. Продают сложный продукт/решение (оборудование, IT, услуги, химическое сырье).	В кризис продажи упали, часть клиентов заморозила бюджеты, сотрудники демотивированы. Конкуренция усилилась.	Прибыль падает, план продаж не выполняется, непонятно, в чем основная проблема — продавцы плохо продают, или проблема с продуктом/услугой. Непонятно, как перестроить работу отдела продаж, чтобы выйти на выполнение плана.	Консалтинговое предложение по переработке ценностного предложения компании. Затем аудит навыков продавцов и обучение, чтобы они могли убедительно доносить его до клиентов.	У клиента разработано ценностное предложение, отработана методика его продажи. Как следствие — бизнес развивается, привлекает новых клиентов, отстраивается от конкурентов.	Достаточно

ЕСЛИ У ВАС НЕ НАСТРОЕНЫ ПРОЦЕССЫ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ, ТО СЕЙЧАС ТО, С ЧЕМ МОЖНО БЫЛО СМЕРИТЬСЯ РАНЬШЕ, МОЖЕТ ВАС ДОБИТЬ.

даж. Если у вас не настроены процессы в отделе продаж, то сейчас то, с чем можно было смириться раньше, может вас добить. Как говорил Уоррен Баффет: «Когда придет отлив, станет видно, кто купался голым».

8. Отчеты в CRM и телефонии. Анализ того, сколько времени сотрудники тратят на переговоры с клиентами, подготовку КП, сколько звонков делают новым/старым клиентам. Чем сотрудники заняты и почему это приносит мало денег? Они не активны, они активны, но не там, они не могут продать?

9. Ориентация сотрудников на результат — поставьте план по количеству и качеству встреч/звонков. Под качеством я понимаю следование сценарию разговора. У вас же есть скрипт/сценарий разговора? Если нет, и сотрудники не продают, пора его разработать. Еженедельно отслеживайте прогресс в выполнении. Очень важно объяснить сотрудникам, что контроль вводится не для того, чтобы выжать из них все соки, а проанализировать ситуацию в полях и перестроить работу компании, снять с них лишние задачи, помочь им в продажах. Так как ваша задача — развивать бизнес и давать им зарабатывать, а для этого нужно погрузиться в детали.

10. KPI. Люди работают за деньги. Их KPI мотивирует на те задачи,

решение которых вы ждете? Явный пример: продавец получает процент от маржи, а начальник требует привлечения новых клиентов... Так не работает, не будет в компании новых клиентов. Более сложный пример: сотрудникам снизили премии из-за падения оборота и ждут, что они будут больше продавать, чтобы заработать столько же. А сотрудники перестали продавать и рассылают резюме новым работодателям...

11. CRM. Задачи исполняются в срок? Все ли задачи нужно исполнять? Может, часть клиентов перекинуть и залить новую базу?

12. И только после всего этого мы приходим к вопросу, а могут ли эти конкретные продавцы продать нашим клиентам? Давайте послушаем их звонки и оценим с точки зрения того, могут ли они заинтересовать клиента, дожать сделку. Если да — отлично. Обычно ответ — не всегда. Тогда нужно срочно провести тренинг по самым западающим навыкам самостоятельно или пригласить тренера. Если вы будете мотивировать и контролировать боксера, выигрывать поединки без обучения он не научится. Важна техника. В продажах так же.

13. Аудит писем и КП. А что вы высылаете клиентам? Прочитайте все письма за последние два дня. Вы на месте клиента заинтересовались бы и купили? Часто ответ — нет. Перерабо-

тайте КП, подготовьте шаблоны КП и писем, выложите в общий доступ и согласуйте письма ключевым клиентам.

14. В момент кризиса важна оперативная информация с полей. Введите ежедневные планерки. На 30 мин. Отчет от каждого по вчерашнему дню, разбор перспективных сделок, план на сегодняшний день, какая помощь нужна от вас, чтобы закрыть сделки. При формализованном общении эффективность сотрудников повышается, стыдно признаться, что полдня провел в соцсетях. А главное, они видят успехи друг друга и заряжаются. А вы можете вовремя включиться в сделку, чтобы дожать, скорректировать предложение.

15. Еженедельные собрания, разбираете прогноз по ключевым сделкам. Что сделано, как повысить вероятность. Часто на них звучат хорошие идеи от продавцов, которые помогают в развитии компании.

16. Персонал, когда вы активно возьметесь за продавцов. Некоторым понравится динамика и перспективы, некоторым нет. «Халявщики» станут очень заметны. Я придерживаюсь подхода: «Учить, лечить, мочить». Сначала учим человека, как надо. Помогло — отлично! Не помогло, занимаемся коучингом. Что в его установках мешает ему быть эффективным? Занимаемся лечением, но срок на это ограничиваем. Не помогло? Может, отпустить человека туда, где ему будет лучше, и нанять того, кто хочет работать? На рынке кандидаты есть всегда, особенно сейчас.

Идеи в статье очень простые. И именно поэтому это работает. Работают только простые, но системные меры. Если обобщать, то клиенты платят, когда видят ценность. Если не платят, то, возможно, их представление о потребностях изменилось. Нужно пересобрать предложение. Если предложение хорошее, но конверсия низкая, значит, менеджеры или делают мало попыток — тогда нужно выстроить систему работы, или делают попытки с плохим качеством — тогда нужно их обучить.

КЛИЕНТЫ ПЛАТЯТ, КОГДА ВИДЯТ ЦЕННОСТЬ. ЕСЛИ НЕ ПЛАТЯТ, ТО, ВОЗМОЖНО, ИХ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ПОТРЕБНОСТЯХ ИЗМЕНИЛОСЬ.

ФАКТОРЫ, СНИЖАЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ



Екатерина Жеребина,
основатель консалтинговой компании «Взлет»,
предприниматель, бизнес-консультант;
www.kkvzlet.ru;
<https://www.instagram.com/ekaterina.zherebina/?igshid=1gaetnrmb5cas>

Эффективная работа отделов продаж зависит от многих факторов. Начиная от корпоративной культуры и заканчивая отсутствием окон в офисе. Сегодняшняя ситуация нам показала, что все сотрудники разделились на две группы, которые хотят работать исключительно в офисе, а другие с удовольствием останутся дома. Однако мой практический опыт показывает, что есть общие факторы, которые снижают эффективность отделов продаж.

1. Это руководитель отдела продаж. Если руководитель ориентирован на достижение отделом продаж высоких результатов, он сам является сильным клиентоориентированным продавцом, обладает эмпатией к сотрудникам, постоянно расширяет свой кругозор и заботится о развитии своей команды, такие отделы показывают постоянную эффективность. Но зачастую руководитель отдела продаж сам уже не продает, перегорел, абсолютно не занимается развитием своего отдела, не выезжает на встречи с клиентами, равнодушен к продукту компании — вот эти факторы точно мешают эффективности отдела продаж.

2. Процессы и оперативность всей компании в целом. Очень часто при аудите работы отдела продаж наблюдаю такую ситуацию. Продавцы в компании очень активные, быстрые и клиентоориентирован-

ные, однако их оперативность и эффективность снижают смежные отделы. Как пример, юридический отдел, долго рассматривают договора, спецификации, согласовывают отсрочку платежа. Или логистический, постоянные срывы доставок, пересортица, невежливые водители, плохая работа склада. Очень важно выстроить в компании оперативные процессы, чтобы все отделы работали как единый слаженный механизм, на благо клиента.

3. Многократно завышенные планы. Очень важный фактор для работы отдела продаж — это план продаж на каждый месяц. В крупных компаниях они должны формироваться на год и, конечно, согласовываются с самим менеджером по продажам. Чаще всего в продажи идут люди, ориентированные на результат, которые хотят больше зарабатывать, умеют коммуницировать и им нравится их работа. Старайтесь формировать отдел продаж именно такими сотрудниками. Поэтому и планы

ЕСЛИ РУКОВОДИТЕЛЬ ОРИЕНТИРОВАН НА ДОСТИЖЕНИЕ ОТДЕЛОМ ПРОДАЖ ВЫСОКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ, ОН САМ ЯВЛЯЕТСЯ СИЛЬНЫМ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫМ ПРОДАВЦОМ.

ПРОДАВЦЫ ВСЕГДА НА ПЕРЕДОВОЙ ЛИНИИ
«ФРОНТА». И ИХ НАДО ПОСТОЯННО РАЗВИВАТЬ,
ПРИЧЕМ В РАЗНЫХ НАПРАВЛЕНИЯХ.

продаж они всегда оценивают объективно. В моей практике были случаи, когда менеджеры по продажам сами просили повысить их планы, их мотивировали высокие достижения. Но зачастую, беседуя с сотрудниками отдела продаж, я слышу, что им регулярно меняют планы в течение года и постоянно их повышают, даже не согласовав с ними. Точно скажу, такая политика демотивирует сотрудников отдела продаж. У них

накапливается недовольство, а некоторых это приводит к стрессу. Активные, уверенные в себе продавцы просто покидают такие компании. И эффективность отдела продаж падает в целом, что сказывается на работе всей организации. Если у вас реальная необходимость пересмотра планов продаж, то обязательно привлекайте к этому процессу менеджера по продажам. Объясните и аргументируйте ему, почему вы решили

повысить его план продаж. Именно открытый диалог и поможет прийти к согласованному решению и таким образом продемонстрирует вашему сотруднику, что его мнение важно для компании. А это всегда мотивирует людей.

4. Обучение сотрудников отдела продаж. Продавцы всегда на передовой линии «фронта». И их надо постоянно развивать, причем в разных направлениях. Это и знание продукта, клиентоориентированности, переговоров, маркетинга, новинок рынка, конкурентов. Главное, сотрудники отделов продаж реально любят учиться. К сожалению, должна признать, мало компаний, которые этим занимаются на постоянной основе. А это повышает эффективность работы любой команды.

ЭФФЕКТИВНЫЕ ШАГИ ОТ СПАДА К РАЗВИТИЮ ПРОДАЖ

Лариса Федорова

Спад продаж — естественное явление, обусловленное разными причинами. Ни один бизнес от него не застрахован. Например, летом во многих бизнесах наблюдается сезонный спад продаж, за исключением тех, чьи товары и услуги актуальны именно летом.

Причин спада продаж немало. В этой статье пойдет речь, с одной стороны, о том, как предвидеть спады и управлять ими, а с другой — как реагировать на уже случившийся спад, чтобы быстро вернуть бизнес к привычным показателям или даже превзойти их.

ПОЧЕМУ ПРОДАЖИ ПАДАЮТ?

СЕЗОННЫЕ КОЛЕБАНИЯ СПРОСА

Под сезонностью в продажах подразумеваются всевозможные изменения в спросе. Интересы покупателей меняются в зависимости от времени года, погодных условий, праздников, финансового состояния, привычек и стереотипов клиентов.

Наблюдая за поведением покупателей и анализируя его, можно предсказать колебания спроса и выстроить стратегию, чтобы как можно менее «болезненно» пройти ситуацию сезонного спада продаж и выйти из нее с минимальными убытками.

От сезонного спада продаж не застрахована практически ни одна отрасль. Однако проблемы сезонного спада продаж не стоит путать

с последствиями неграмотного ведения бизнеса.

ВРЕМЕНА ГОДА

Спрос колеблется в зависимости от времени года, смены погодных условий и особенностей потребления.

Например, весной люди готовятся к лету, покупая подходящую одежду и обувь; организм нуждается в витаминах. Как следствие, возрастает спрос на соки и фрукты, становится больше посетителей в кафе и ресторанах; начинается дачный сезон и сезон строительства, поэтому весной растут продажи соответствующей техники.

При этом снижается спрос на товары, которые потребляются в основном зимой: теплую одежду, пледы, теплые одеяла.

В целом да, но приведу вам кейс одного знакомого предпринимателя, который увеличил свои про-

дажи теплых пледов именно летом. Он немного изменил сегмент своих покупателей и сделал специальное предложение для корпоративного сегмента, наносил на пледы фирменные знаки и продавал оптом в компании, которые летом как раз осуществляли закупку корпоративных подарков к Новому году. Таким образом, именно летом, его продажи пледов не упали, а, наоборот, возросли в 3,5 раза.

ПРАЗДНИЧНЫЕ ДНИ И ПОДАРКИ

Не секрет, что в российских магазинах самые большие продажи начинаются в канун Нового года. В большинстве компаний декабрь находится на самом пике продаж.

В это время покупают всё: подарки, напитки, продукты питания, бытовую технику, одежду, косметику. А после праздников наблюдается серьезный спад продаж.

ПРОБЛЕМЫ СЕЗОННОГО СПАДА ПРОДАЖ
НЕ СТОИТ ПУТАТЬ С ПОСЛЕДСТВИЯМИ
НЕГРАМОТНОГО ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА.



ЛАРИСА ФЕДОРОВА

Маркетолог и интернет-предприниматель с опытом более 10 лет. Помогает предпринимателям увеличить продажи, повысить эффективность бизнеса и перестать крутиться как белка в колесе;
www.fyodorova.com

Также традиционно пики продаж приходятся на февраль-март (это связано с 23 февраля и 8 Марта). Причем к новогодним праздникам люди начинают покупать подарки уже в ноябре, а презенты для мужчин и женщин — минимум за 3 недели до событий.

В конце августа наблюдается взлет на рынке товаров для школьников (канцелярских принадлежностей, тетрадей, учебников, одежды, обуви, сумок) к 1 сентября.

Есть и другие праздники, которые влияют на спрос, например, рост продаж яиц и куличей на Пасху, спад продаж платьев и костюмов, а также спроса на услуги свадебных агентств во время Великого поста.

Праздник в целом ассоциируется у ваших клиентов с большими тратами, они к ним готовы, и иногда эти траты доставляют немало удовольствия. Так что для роста продаж не следует дожидаться праздников. Их можно устраивать самостоятельно.

Обратите свое внимание на интересные вещи, которые ваш магазин продает, и клиентов, которые делают у вас покупки и могут поучаствовать в вашем празднике.

Идей для праздников масса: день рождения компании, поступление новой коллекции, приглашение именитого гостя.

С днем рождения клиентов уже поздравляют, а вот с годом в момент покупки часов или кольца — это пока редкость.

Проявите креатив и генерируйте идеи праздников для усиления спроса на ваши товары или услуги.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ

Ситуация с пандемией, закрытием многих бизнесов, конечно, сказалась на спросе. Многие компании оказались в тяжелом положении. Другие сумели изменить бизнес-модель и быстро адаптироваться к современным реалиям.

Например, я знаю немало кейсов компаний, занимающихся текстилем, которые перепрофилировали производство на изготовление масок и защитной одежды и вышли победителями на фоне карантина.

При изменении спроса под воздействием экономических факторов стоит посмотреть, как именно изменились потребности и как вы сможете на это отреагировать: сделать более бюджетное предложение,

сократить расходы и себестоимость, выйти на другой сегмент аудитории.

ИЗМЕНЕНИЯ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

Знаете ли вы свою целевую аудиторию? Мой опыт работы с предпринимателями показывает, что в этом вопросе всегда есть что еще узнать для лучшего понимания и больших продаж.

Определите вашего основного покупателя по каждой товарной категории, а после этого пересмотрите свой ассортимент. Уберите товарные позиции, которые точно не купит ваш сегмент. Если оставите те, которые нужны основной массе клиентов, вы значительно поднимите продажи.

Кроме манипуляций с самими товарами можно скорректировать предложение, чтобы оно лучше отвечало потребностям целевой аудитории. Это тоже приведет к росту продаж.

ВЫХОД НА РЫНОК НОВОГО ИГРОКА

При выходе на рынок новая компания часто предлагает более интересные условия и заставляет всех других участников рынка на это реагировать.

Профилактикой от этого является регулярная коммуникация с клиентами, создание для них дополнительной ценности, отношений, признательности за верность, не всегда выражающейся материально.

Ну, а «быстрым лечением» может стать более четкое формулирование своего конкурентного преимущества. И оно не должно быть основано на цене.

В БОЛЬШИНСТВЕ КОМПАНИЙ ДЕКАБРЬ
 НАХОДИТСЯ НА САМОМ ПИКЕ ПРОДАЖ.

В малом бизнесе ценовые войны — это путь в никуда. Если ваши клиенты выбирают вас только из-за низкой цены, это знак, что рано или поздно придет другой игрок, и вы потеряете клиента.

ВНУТРЕННИЕ ПРОБЛЕМЫ В КОМПАНИИ

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР

Люди покупают у людей как в сегменте B2C, так и в B2B, поэтому покупатели порой отказываются от приобретения товара по причине слабого профессионализма работников или личной неприязни к ним.

Чтобы держать руку на пульсе, контролировать уровень обслуживания, можно нанять тайных покупателей.

При этом руководителю отдела продаж стоит мониторить взаимоотношения менеджеров с клиентами и вовремя переводить к другому сотруднику, если намечаются какие-то проблемы, недопонимание.

ПРОБЛЕМЫ С АССОРТИМЕНТОМ

Ассортиментная матрица должна меняться! Адаптируйте ее ко времени года (зимой людям нужны одни товары, летом — другие), а также не упускайте из виду модные тенденции, праздники и важные события в жизни ваших клиентов.

Если продукт перестает быть в тренде, возможно, его стоит убрать, заменить на другой, более актуальный.

Чаще обновляйте ассортимент, на все новое часто спрос возрастает. Кроме того, появление новинок в ассортименте — это инфоповод для коммуникации с клиентом. Чаще коммуникации — больше возможностей для продаж. Презентация как нового, так и уже привычного товара помогает поднять спрос на него.

СНИЖЕНИЕ КАЧЕСТВА ТОВАРА ИЛИ УСЛУГИ

Как я уже писала выше, тайный покупатель поможет вам держать руку

СИТУАЦИЯ С ПАНДЕМИЕЙ, ЗАКРЫТИЕМ МНОГИХ БИЗНЕСОВ, КОНЕЧНО, СКАЗАЛАСЬ НА СПРОСЕ. МНОГИЕ КОМПАНИИ ОКАЗАЛИСЬ В ТЯЖЕЛОМ ПОЛОЖЕНИИ.

на пульсе и вовремя отреагировать при изменении уровня сервиса.

Однако если все-таки снизилось качество, необходимо установить причины.

Это большая тема, которую невозможно осветить в рамках этой статьи. Если коротко, качество должно, по умолчанию, быть приемлемым. Хорошее качество — это не достоинство продукта или услуги, а норма.

Так что проблемы с качеством обязательно надо решать, иначе они станут угрозой для бизнеса.

ЦЕНЫ

Контролируйте цены, регулярно мониторьте конкурентов, прямых и косвенных, всех тех, с кем ваш клиент сравнивает вас.

Если ваш товар дороже, это должно быть обосновано. И менеджеры по продажам должны знать, почему у вас дороже: он служит дольше, надежнее, не сломается и пр.

Вообще в малом бизнесе, как я уже писала выше, конкуренция по цене — тупиковый путь. Нередко именно высокая цена служит неким гарантом высокого качества товара или услуги.

Порой повышение цены ведет к повышению спроса. Необходимо тестировать и выбирать самую лучшую цену, по которой покупают клиенты.

Итак, мы рассмотрели основные причины снижения спроса, как внешние для компании, так и внутренние. Теперь перейдем к конкретным техникам для увеличения продаж.

В основе высоких продаж лежит регулярная коммуникация с клиентами. Если вы на расстоянии вытянутой руки от клиента, то при возникновении запроса, проблемы они обратятся к вам. Инструментов для коммуникации масса: живое общение, e-mail, мессенджеры, телефон и другие. Правильный их подбор зависит от целевой аудитории, специфики товаров или услуг.

КАК ПРЕОДОЛЕТЬ СПАД ПРОДАЖ

СМЕНА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Изменить позиционирование — один из самых распространенных вариантов антикризисных технологий, которые применяются при спаде продаж. Необходимо посмотреть на привычный продукт с другой стороны, предложить иные формы его потребления: заменить простую упаковку на дизайнерское решение или расширить диапазон продукта, вес упаковки, придать какие-то

ОПРЕДЕЛИТЕ ВАШЕГО ОСНОВНОГО ПОКУПАТЕЛЯ ПО КАЖДОЙ ТОВАРНОЙ КАТЕГОРИИ, А ПОСЛЕ ЭТОГО ПЕРЕСМОТРИТЕ СВОЙ АССОРТИМЕНТ.

ЧТОБЫ ДЕРЖАТЬ РУКУ НА ПУЛЬСЕ,
КОНТРОЛИРОВАТЬ УРОВЕНЬ ОБСЛУЖИВАНИЯ,
МОЖНО НАНЯТЬ ТАЙНЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ.

дополнительные свойства товару, слегка изменить рецептуру.

Например, выпускать чай с новыми добавками: лимоном, бергамотом, лесными ягодами и т. д.

КОРРЕКТИРОВКА АССОРТИМЕНТА

Каждый сезон можно предлагать клиентам что-то особенное. Например, зимой, в кафе будут пользоваться хорошим спросом горячие напитки: глинтвейн, грог, горячий шоколад, а в летние жаркие месяцы уместен будет охлажденный квас, лимонад, смузи и мороженое.

Строительные компании при спаде продаж по крупным корпоративным клиентам могут переориентироваться на частного клиента.

ВЫХОД НА НОВУЮ ЦЕЛЕВУЮ АУДИТОРИЮ

Сменив позиционирование, стоит пойти дальше и привлечь те сегменты клиентов, до которых вы ранее не дотягивались.

Масса примеров из масс-маркета, когда шампунь был изначально для женщин, затем предложил линейку для мужчин и для детей.

РАСШИРЕНИЕ КАНАЛОВ ПРОДАЖ

Если раньше очки и линзы можно было приобрести только в салонах оптики и аптеках, то теперь их можно найти даже в супермаркетах. Вы-

ход в онлайн, если до этого вы были представлены только в физических магазинах и точках продаж.

УВЕЛИЧЕНИЕ ПОТРЕБЛЕНИЯ ПРОДУКТА

Один из способов избежать спада продаж – убедить потребителя пользоваться продуктом чаще и в большем объеме! Производители шампуня с помощью рекламы уверили нас, что голову нужно мыть ежедневно. Пивные же корпорации используют методы, серьезно выходящие за рамки маркетинга, – выступают за уменьшение нормы разрешенного уровня спирта в организме водителя.

СОЗДАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ДЕФИЦИТА

Если вы работаете в не очень высоко конкурентной среде, то при окончании периода спада продаж и начале первых небольших поставок продукции можно анонсировать завершение производства по причине, например, переоборудования.

В результате спрос на эту продукцию возрастает, при этом небольших партий и складских остатков достаточно для постоянных клиентов.

Спрос растет и далее, продукта уже начинает не хватать, а новые поставки должны быть осуществлены позже.

Образуется очередь из будущих клиентов. Как только продукт появляется, причем по возросшей цене, среди покупателей уже возник самый настоящий ажиотаж, и люди стремятся запастись впрок.

КРЕДИТОВАНИЕ И РАССРОЧКА

Когда покупатель хочет приобрести товар и единственным сдерживающим фактором является отсутствие необходимой суммы, на помощь приходят кредиты и варианты рассрочек. Мы не будем здесь обсуждать этическую сторону, что клиенты переносят свою ответственность за выплату кредита на компанию, а потом возникает немало негатива. В целом прием рабочий, и его можно тестировать в своем бизнесе.

Невысокая процентная ставка, а иногда и беспроцентный кредит и доступность процесса оформления кредита являются мощными рычагами, стимулирующими продажи.

ЦЕНОВОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ

Снижение стоимости – наиболее очевидный ход в ответ на спад продаж. Иногда он оправдан: компания сокращает собственную прибыль на единицу товара, однако это компенсируется увеличением объема сбыта.

Вот несколько вариантов:

- снижение цен;
- скидочные купоны;
- накопительная система;
- замена скидки на товар;
- дисконтные карты, карты VIP-покупателей;
- распродажи, скидки, акции («два по цене одного»);
- промо и демонстрации товара.

МЕРЧАНДАЙЗИНГ

Мерчандайзинг – профессиональный подход к оформлению витрин и выкладке товара, размещению рекламных объектов в пространстве торгового зала. Он помогает сфокусировать внимание клиента, дать ему сценарии поведения: последовательности выбора товара, какой рукой и т. п.

КОНТРОЛИРУЙТЕ ЦЕНЫ, РЕГУЛЯРНО МОНИТОРЬТЕ
КОНКУРЕНТОВ, ПРЯМЫХ И КОСВЕННЫХ, ВСЕХ ТЕХ,
С КЕМ ВАШ КЛИЕНТ СРАВНИВАЕТ ВАС.

Супермаркеты благодаря определенной системе расположения товаров тоже увеличивают объем продаж и мотивируют к большему спросу: искусственно удлиняют маршрут покупателя, выстраивают сложное ориентирование для дополнительного движения по залу.

СЕРТИФИКАТЫ И КУПОНЫ

Сертификат на отложенную покупку с ограниченным сроком действия или купоны при правильном планировании приведут к вам покупателей тогда, когда будет ожидаемый спад продаж. Это поможет вам создать «подушку безопасности» и снизит риск сезонного снижения покупательской активности.

Как только начнется этот период, вы сможете обзвонить ваших клиентов и напомнить, что срок действия сертификата скоро истекает, так что необходимо им воспользоваться.

ВИРУСНЫЙ МАРКЕТИНГ И САРАФАННОЕ РАДИО

Привлекайте новых клиентов за счет ваших же покупателей. Мотивируйте их рекомендовать вашу компанию, товары друзьям, знакомым. Для этого подходит программа лояльности

с вознаграждением за рекомендации, акции «Приведи друга» и т. д.

А чтобы информация о вашей компании распространялась подобно вирусу, необходимо создавать такой контент (листовки, чек-листы, видео), которым будет интересно и выгодно делиться с друзьями и знакомыми.

ПАРТНЕРСТВА И КОЛЛАБОРАЦИИ

Партнерская сеть может генерировать вам хороший поток клиентов. Например, владелец магазина женской одежды может вступить в партнерство с владельцем магазина обуви, парфюмерии и косметики, фитнес-залом.

Вместе можно организовать мероприятия, делать совместные акции, что расширит клиентскую базу всех участников этого партнерства.

ДОЛГОСРОЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Долгосрочное планирование рекламных кампаний на весь последующий год с акцентом внимания на периоды сезонных спадов продаж позволяет эффективно расходовать бюджет, вовремя готовить акции и другую активность.

Анализируйте прошлый опыт, успешные ходы, моделируйте их

и встраивайте в годовую стратегию. Обратите внимание на возможность привлечения новых сегментов покупателей, у которых начался сезон высокой активности, подготовив для них интересное предложение, помните пример с теплыми пледами летом?

ПОСТОЯННАЯ РАБОТА НАД БИЗНЕСОМ

Это даже не метод для предотвращения сезонного спада продаж, а основа стабильного роста любого бизнеса: применяйте его и при спаде продаж, и при подъеме.

Необходимо постоянно работать над маркетингом, продажами, всеми другими бизнес-процессами, тестировать новые гипотезы, постоянно повышать эффективность бизнеса в целом.

Именно обзором этого метода я бы хотела завершить данную статью, чтобы поставить на нем акцент. От того, насколько тщательно и регулярно предприниматель работает НАД своим бизнесом, а не крутится в нем, как белка в колесе, зависит жизнеспособность бизнеса, а также его ресурсы справляться со спадами продаж и другими сложностями на пути.

МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ

АЛЕКСЕЙ НЕСТЕРОВ,

руководитель отдела продаж компании «Лик»

Для того чтобы вашим продажи росли, необходимо многое предпринять, в том числе и повысить качество обслуживания заказчиков. В этом случае одна из главных задач компании сделать так, чтобы клиенты не рассказывали где-то на стороне о ваших ошибках, а высказывали свои замечания и предложения «внутри» компании, то есть тем, кто у вас работает. И когда вы

будете знать, что заказчикам не нравится в вашем обслуживании, а что, напротив, ценится ими, тогда и решить задачу по удержанию старых клиентов и привлечению новых станет гораздо проще.

Необходимо мотивировать менеджеров по продажам на то, чтобы они как можно точнее выясняли потребности клиентов, чаще интересовались их мнением о том, что их устраивает, а что нет в сотруд-

ЕСЛИ ПРОДУКТ ПЕРЕСТАЕТ БЫТЬ В ТРЕНДЕ,
ВОЗМОЖНО, ЕГО СТОИТ УБРАТЬ, ЗАМЕНИТЬ
НА ДРУГОЙ, БОЛЕЕ АКТУАЛЬНЫЙ.

ПОРОЙ ПОВЫШЕНИЕ ЦЕНЫ ВЕДЕТ К ПОВЫШЕНИЮ СПРОСА. НЕОБХОДИМО ТЕСТИРОВАТЬ И ВЫБИРАТЬ САМУЮ ЛУЧШУЮ ЦЕНУ, ПО КОТОРОЙ ПОКУПАЮТ КЛИЕНТЫ.

ничестве с вашей компанией. Если руководитель отдела продаж будет обладать такой информацией, то процесс улучшения взаимодействия компании с клиентами будет осуществляться гораздо эффективнее.

Необходимо поддерживать постоянный диалог с клиентами и поощрять их за любую информацию, в том числе и негативную. Ведь нередко бывает так, что клиент в силу своей интеллигентности, не высказывает жалоб на некорректное поведение сотрудников компании, на срыв сроков оказания услуг и т. д. Ваша же задача получить эту информацию от клиентов, так как иначе, во-первых, клиент может поделиться ей не с вами, а с друзьями, коллегами или же разместить отрицательный отзыв о вашей компании в Интернете; а во-вторых, вы можете просто не узнать, где, на каком этапе и кто допускает ошибки, приводящие к потере клиентов. Следовательно, нужно научить продавцов выяснять информацию о том, как клиенты оценивают сотрудничество с вашей компанией, что они хотели бы видеть в плане улучшения взаимодействия с вашей компанией и т. д. И кроме того, клиенты должны понимать, что их мнение очень важно для компании — это поможет и компании, и самому клиенту, так как вы не просто выясняете точку

зрения заказчиков, а вносите соответствующие коррективы в работу всей компании, что, несомненно, скажется положительно на улучшении взаимодействия фирмы с клиентами.

Кроме того, для повышения эффективности работы с клиентами, в компании должны быть как минимум стандарты обслуживания клиентов, в которых будут прописаны важные моменты взаимодействия персонала с заказчиками. Но надо понимать, что разработкой стандартов следует заниматься серьезно, либо не заниматься вообще. И не забывайте привлекать к подготовке этого документа продавцов, так как именно они являются наиболее приближенными к клиентам. И, кроме того, если менеджеры по продажам будут принимать участие в разработке стандартов обслуживания, то и соблюдение их не станет вызывать у персонала сопротивления.

Для того чтобы добиться желания сотрудников участвовать в разработке и корректировке стандартов обслуживания клиентов, придется подбирать «ключи» к их персональной мотивации. А для этого руководитель должен хорошо знать своих подчиненных, интересоваться их проблемами, быть в курсе их важных событий в жизни и т. д. А также нужно разработать комплекс моти-

вирующих мер, включающий в себя и материальные формы поощрения, и не материальные. Причем в мотивации персонала очень важен индивидуальный подход, о чем, к сожалению, многие руководители часто забывают. Кстати, далеко не во всех компаниях привлекают сотрудников отдела продаж к разработке стандартов обслуживания клиентов, я же уверен, что именно те, кто чаще общается с клиентами, гораздо лучше знают их потребности и проблемы, а следовательно, и являются лучшим источником идей по улучшению работы компании и повышению качества обслуживания заказчиков.

Привлекая новых клиентов и удерживая имеющихся, следует помнить о том, что важно знать истинные потребности потребителей. Без этих знаний и использования этой информации на практике невозможно решить вопрос повышения качества обслуживания клиентов. И, конечно, нужно помнить, что лучшими помощниками в решении этого вопроса являются менеджеры по продажам, так как они ежедневно напрямую общаются с заказчиками и знают их интересы и потребности.

И помните, чтобы реально повысить качество обслуживания клиентов, надо как минимум понять, что же хотят сами клиенты, каким они видят сотрудничество с вашей компанией, и именно эта информация позволит вам дать заказчику то, что он ждет от вас, а значит, сделать его вашим постоянным клиентом.

ИНГА КОРЯГИНА,

*кандидат исторических наук,
доцент кафедры Теории менеджмента
и бизнес-технологий РЭУ
им. Г.В. Плеханова*

Путь клиента от идеи к покупке намного сложнее, чем мы думаем. Успех новой волны технологий автоматизации маркетинга поставил гораздо больший акцент на необ-

ИЗМЕНИТЬ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ – ОДИН ИЗ САМЫХ РАСПРОСТРАНЕННЫХ ВАРИАНТОВ АНТИКРИЗИСНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, КОТОРЫЕ ПРИМЕНЯЮТСЯ ПРИ СПАДЕ ПРОДАЖ.

ходимости полного понимания, какой путь проходит клиент, а точнее, понимание многообразия этих различных путей, которые предшествуют продаже. Это помогает лучше понять, что же на самом деле хотят ваши клиенты и чем именно вы им можете помочь в совершении покупки. Это также гарантирует, что маркетинг предлагает поддержку и контент на каждом этапе процесса покупки. Но если решению этого вопроса не уделять внимание, то это приведет и к недополученной прибыли компанией и, скорее всего, к оттоку клиентов.

Согласование действий отдела продаж и отдела маркетинга, к сожалению, не является данностью. Слишком часто оба отдела работают над совершенно разными или противоречивыми целями. Новый акцент на развитии поддержки на всем пути клиента от идеи к покупке — это первый шаг к перераспределению продаж и маркетинга внутри компании. И обеспечение того, чтобы ключевые показатели эффективности, цели и бонусы совпадали между двумя отделами, становится еще одним решающим фактором.

Еще одним следствием подхода «пути клиента» в маркетинге явилась необходимость разработки действительно полезного контента. Потому что честный и прозрачный контент помогает повысить доверие к вашему бренду и ответить на вопросы, которые ваш клиент встречает на своем пути к покупке.

Тематические эксперты традиционно играли лишь вспомогательную роль в процессе продаж. Но некоторые компании перевернули такое отношение с ног на голову и поставили экспертов во главе процессов, а традиционным продажам отвели вспомогательную роль, оставив в их юрисдикции лишь управление взаимоотношениями с клиентами и закрытие сделок. Такие изменения позволили сделать отношения честными и прозрачными и избежать многих ошибок, связанных с давлением на клиента в процессе продаж: «сначала согласи-

СТРОИТЕЛЬНЫЕ КОМПАНИИ ПРИ СПАДЕ ПРОДАЖ ПО КРУПНЫМ КОРПОРАТИВНЫМ КЛИЕНТАМ МОГУТ ПЕРЕОРИЕНТИРОВАТЬСЯ НА ЧАСТНОГО КЛИЕНТА.

тесь, а потом разбирайтесь». Мы все знаем о последствиях таких продаж, которые могут создать недоверие не только к продавцу, но и ко всей компании в целом.

Автоматизация позволяет даже малому бизнесу осуществлять быструю обработку заказов клиентов, онлайн-заказы и покупки, а также качественную интеграцию бэк-офисных систем и процессов. Разработка ботов веб-чата позволит еще больше сократить расходы на крупнейшие предприятия и предоставить сотрудникам службы поддержки клиентов возможность сосредоточиться на развитии более глубоких отношений с клиентами и более высоких продаж.

Снижение потока клиентов оказывает сильное влияние на вашу прибыльность. Если вы инвестируете деньги, чтобы только найти клиента, но не удержать его, вы выбрасываете деньги на ветер, а также наносите ущерб своему бренду. Автоматизируя процессы бэк-офиса, вы можете поощрять аккаунт-менеджеров активно разрабатывать стратегии для каждого из клиентов, за которых они несут ответственность, помогая им максимизировать ценность, которую они получают от покупки ваших продуктов и услуг.

Предложение вашего продукта по ежемесячной подписке, вместо

совершения одной крупной оптовой сделки, требует принципиально иного отношения к продажам, но впоследствии может привести к гораздо более высоким и стабильным финансовым поступлениям.

Также росту продаж способствует использование бенчмаркетинга. Важно учиться у лучших и в других отраслях бизнеса — у ваших «соратников» и конкурентов. Только так вы можете усилить свое конкурентное преимущество и поднять ваши продажи на совершенно иной уровень.

АЛЕКСАНДР ЕРОХИН,

бизнес-эксперт

Для того чтобы перейти от спада к росту продаж, не стоит сбрасывать со счетов холодные звонки. Поверьте, этот инструмент продаж все еще актуален и приносит свои результаты. И в продажах с длинным циклом, с большим чеком, где они больше проектные, чем процессные, необходимо инициировать контакт до того, как был выставлен тендер. Но сейчас с помощью интернет-маркетинга, digital-маркетинга, вся необходимая информация уже представлена в Интернете. И людям

СМЕНИВ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ, СТОИТ ПОЙТИ ДАЛЬШЕ И ПРИВЛЕЧЬ ТЕ СЕГМЕНТЫ КЛИЕНТОВ, ДО КОТОРЫХ ВЫ РАНЕЕ НЕ ДОТЯГИВАЛИСЬ.

НЕОБХОДИМО ПОСТОЯННО РАБОТАТЬ НАД
МАРКЕТИНГОМ, ПРОДАЖАМИ, ВСЕМИ ДРУГИМИ
БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ, ТЕСТИРОВАТЬ НОВЫЕ
ГИПОТЕЗЫ.

остаётся только оставить заявку на приобретение той или иной продукции или услуги.

Следовательно, чтобы продажи росли, должен меняться алгоритм поведения, скрипты, стандарты и даже сама суть работы. То есть клиент уже сам выказывает некое желание. Современный менеджер по продажам должен больше уметь и знать, как обрабатывать входящие звонки, чем делать холодные исходящие.

CRM-системы становятся все более сложными, продвинутыми, они более точно отображают, помогают и облегчают работу отдела продаж. Это позволяет одному менеджеру вести большой массив, большую базу данных, и делать это эффективно. У него больше сведений о клиенте, а сами продажи становятся все более точечными. В конвейерных продажах — в переходах с этапа на этап, от того, кто ищет клиентов, до тех, кто их развивает и обслуживает, — часто возникают несостыковки. Здесь и приходят на помощь ERP-системы и грамотно описанные бизнес-процессы. Конвейерные продажи часто бывают трех-, четырех- и даже пятиступенчатыми. В таких системах внедряются технические специалисты в качестве отдельного вектора, отдельного блока, который

занимается составлением коммерческих предложений или готовит технически сложные решения. Конвейерные продажи полностью зависят от четвертой тенденции, от того, насколько эффективно взаимодействуют службы и преследуют ли они одну общую цель.

Что касается найма людей, на сегодняшний день самые продвинутые компании не просто сажают людей на должность, но и смотрят на их тип личности. Подходит ли этот тип под конкретную должность и будет ли он соответствовать ей. Если человек экстраверт, общительный, то сажать его делать отчеты неэффективно, потому что на отчеты нужен как раз сфокусированный, замкнутый, сосредоточенный человек. Для эффективного взаимодействия со всеми службами требуется, чтобы все отделы понимали, что продажи — это план всей компании, а не только менеджеров по продажам.

Половина клиентов обращаются заранее, чтобы узнать информацию. Они находятся в стадии «я выбираю» и в стадии сбора информации. Это им нужно для того, чтобы сделать покупку через месяц или через полтора. Когда придет время, они купят в первом попавшемся месте, собрав информацию и поняв, что разницы никакой нет. А разница

есть: ваша компания самая лучшая, быстрая, качественные товары/услуги. Но для клиента вы все равны. Интерфейсы одинаковые, только вы внутри все разные. Если вы донесете эту мысль до клиента, то и получите сделку или заказ. В противном случае вы становитесь одним из многих. Выбор клиента равновероятен, получение заказа — воля случая. Потому что все ваши продавцы работают как справочное бюро. Они думают, что, когда ответят на все вопросы, клиент подумает и купит. Но это не так.

Как удержать клиента и сделать так, чтобы он купил у вас, а не у конкурентов? Ответ прост: сначала научитесь собирать контакты потенциальных клиентов. Вы не хотите навязываться? Поверьте, пройдет 20 лет, и для вас это будет очевидно, только вас уже не будет в бизнесе. 5 лет назад вы тоже раздражались от SMS, которые приходили вам от незнакомых компаний, банков и лиц с предложением что-то купить, куда-то пойти, взять кредит. Но сейчас вы к ним нормально относитесь и просто отключаете. Это тенденция, и она будет усиливаться. Нас будут доставать отовсюду. Почему бы и нам это не использовать?

Вам позвонил клиент, чтобы выяснить, что ему надо. Но вам тоже надо выяснить, какого уровня этот клиент (крупный, мелкий), как быстро он хочет сделать заказ и на какой объем, как его зовут, какую компанию он представляет. Если вы это узнаете, потом вы сможете найти его, предоставить информацию, и вот есть шанс заинтересовать и произвести сделку. Чтобы это сделать, надо знать его контакты.

У вас нет входящих обращений, ваши менеджеры делают холодные звонки, назначают встречи и продают по телефону, ходят на холодный обход к вашим клиентам? Уверю вас, они так же их бросают, забывают, недожимают. Здесь не надо стесняться, надо просто делать правило семи касаний. Если после седьмого касания вы приводили разные аргументы и три раза обработали слово

ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ ВАШИ ПРОДАЖИ РОСЛИ,
НЕОБХОДИМО МНОГОЕ ПРЕДПРИНЯТЬ, В ТОМ
ЧИСЛЕ И ПОВЫСИТЬ КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ
ЗАКАЗЧИКОВ.

«нет» (правила трех «нет»), то, возможно, стоит оставить этого клиента на какое-то время, но только на время, так как лицо, принимающее решение, может смениться, ситуация на рынке измениться и т. д.

Пропишите стандарты приема входящего звонка, в котором вы будете тоже задавать вопросы. Самый главный вопрос в продажах — это вопрос «Когда?», «Когда бы вы хотели иметь готовый заказ?» От этого зависит алгоритм действий. Примерно 10% клиентов — это те, которым надо было вчера, и их надо срочно закрывать на сделку. 40% — кому надо сейчас, но источник срочности отсутствует, и они готовы выбирать, 50% — кому надо к определенному сроку, через 1 месяц, полтора или полгода. Выходит, что 90% клиентов просто собирают информацию о будущей покупке, а мы на них информацию не собираем, и когда приходит время, они покупают в первом попавшемся месте.

Если вы пропишете стандарт входящего звонка, можно даже не обращаться к консультанту, а просто проследить за работой менеджеров по сбору контактов. Далее завести ведомость входящих обращений. Все позвонившие и пришедшие в компанию должны быть записаны в ведомость входящих обращений. За ней надо следить, ежедневно проверять: перезвонили, узнали ли, когда клиент собирается делать заказ и т. д.

Мы рассмотрели лишь несколько инструментов, которые способствуют росту продаж в компании, но если их действительно применять на практике, то вы сможете в разы повысить результативность отдела продаж.

ОЛЬГА БЕССАРАБОВА,

бизнес-консультант

Для того чтобы справиться с проблемой спада продаж, компания должна переориентироваться с товарного подхода на клиентоориентирован-

НЕОБХОДИМО ПОДДЕРЖИВАТЬ ПОСТОЯННЫЙ ДИАЛОГ С КЛИЕНТАМИ И ПООЩРЯТЬ ИХ ЗА ЛЮБУЮ ИНФОРМАЦИЮ, В ТОМ ЧИСЛЕ И НЕГАТИВНУЮ.

ный. Золотое правило клиентоориентированности любой сферы — это реальная реакция компании и внимание к каждому клиенту, подтвержденные действиями, а не только словами. Причем реакция как со стороны отдела продаж, так и со стороны других отделов, традиционно относящихся к бэк-офису, обращение к которым возможно в рамках разрешения запросов. Быстрое решение, желательно непосредственно в том месте, где возник вопрос, без бесконечного увеличения цепочки связующих звеньев в компании — ключ к успешному взаимодействию со своими клиентами.

Проблема состоит в том, как выстроить работу фронт-офиса и бэк-офиса, чтобы не было потерянных клиентов из-за отсутствия реакции со стороны компании. Отнюдь не просто подобрать и обучить персонал, наладить каналы коммуникации, чтобы не было потери даже единого сообщения со стороны потребителей, но на российском рынке есть примеры компаний, которые успешно ведут свою деятельность, ориентируясь на клиентов и учитывая их интересы и пожелания. Более того, эти компании российского происхождения, не имеющие выстроенных за рубежом схем коммуникации с потребителем. Каждому клиен-

ту, независимо от статуса, важна реакция компании, будь то ответ на вопрос в процессе знакомства с товаром или услугой или быстрого решения возникшей проблемы. Очень важно наладить и внутреннюю коммуникацию между отделами, чтобы любая поступившая заявка обрабатывалась в кратчайшие сроки, минимизируя раздражение потребителя.

Успешными становятся те компании, где контактному лицу не приходится связываться с бесконечным количеством «вышестоящих» сотрудников ради получения решения управляющих компаний по возникшему обстоятельству. Автоматизация решений тривиальных запросов, делегирование полномочий при постоянном совершенствовании навыков персонала по сбору и обработке входящих заявок — вот основа создания высокоэффективной клиентоориентированной компании.

В современном мире стремительного развития технологий и рыночных процессов, а также в условиях постоянно возрастающей неопределенности, клиентоориентированность компаний остается одним из важных источников конкурентного преимущества и создания ценности для конечного потребителя. Поэтому необходимо не просто внедрять

НОВЫЙ АКЦЕНТ НА РАЗВИТИИ ПОДДЕРЖКИ НА ВСЕМ ПУТИ КЛИЕНТА ОТ ИДЕИ К ПОКУПКЕ — ЭТО ПЕРВЫЙ ШАГ К ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЮ ПРОДАЖ И МАРКЕТИНГА ВНУТРИ КОМПАНИИ.

ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ ПЕРЕЙТИ ОТ СПАДА К РОСТУ
ПРОДАЖ, НЕ СТОИТ СБРАСЫВАТЬ СО СЧЕТОВ
ХОЛОДНЫЕ ЗВОНКИ.

схемы коммуникации с потребителями, обучать и тренировать персонал, но и отслеживать эти процессы, искать слабые места для последующего их нивелирования. Для решения таких задач существуют готовые предложения по автоматизации процесса сбора заявок, что особенно актуально для компаний, работающих на рынке B2C с огромным числом покупателей.

Масштабные CRM-системы позволяют компании лучше узнавать потребности и желания своей аудитории, а в некоторых случаях предсказывать возникновение новых запросов (новые потребности клиента в товаре на протяжении всего жизненного цикла). В сфере B2B также важны CRM-системы, но и актуален поиск и мотивация персонала работать продолжительное время в компании, так как в данном сегменте клиентам важно знать, к кому ему следует обратиться, чтобы ответ на запрос пришел оперативно. В данной сфере клиентам важно обращаться к уже знакомым контактным лицам компании, которые знают все особенности клиента и могут оперативно решить возникшие проблемы без дополнительной траты времени на разъяснение особенностей ситуации новому сотруднику. Помимо всего прочего, важно и время работы компании, чтобы

в случае возникновения непредвиденной ситуации клиент смог в любое время суток обратиться с возникшим вопросом по продукции и/или услуге.

Подытоживая, по своей сути «золотым» решением клиентоориентированной компании становятся инвестиции в персонал – его подбор, развитие, тренинги, мотивацию.

СЕРГЕЙ ПЕРМИНОВ,

доктор физико-математических наук, член Ассоциации независимых директоров

Качество работы с клиентами нужно повышать постоянно. Это тот фронт работы, который следует держать под контролем и вносить коррективы с учетом пожеланий клиентов. Но прежде всего надо сделать сегментацию клиентов, но она должна быть не формальной, а реальной. Далее следует подготовить каталоги и портфолио для каждого канала сбыта. Материалы должны создаваться как для менеджера, так и для клиента. Это каталоги и портфолио, в которых содержится сравнительный анализ товаров или услуг, представлены презентации «готовых» решений.

СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ
ДОЛЖЕН БОЛЬШЕ УМЕТЬ И ЗНАТЬ, КАК
ОБРАБАТЫВАТЬ ВХОДЯЩИЕ ЗВОНКИ, ЧЕМ ДЕЛАТЬ
ХОЛОДНЫЕ ИСХОДЯЩИЕ.

Далее следует провести аудит персонала. Разделение на тех, кто может работать с клиентами, и тех, кто не должен этого делать. Разделим менеджеров по умению и навыкам работы с клиентами. Делить нужно на тех, кто способен устанавливать личные контакты, и тех, кто будет работать на телефоне. Среди других нужно отобрать максимум двух сотрудников для работы в шоу-руме, а с остальными придется расстаться.

В бизнесах, ориентированных на товар, менеджер по сбыту, как правило, выполняет множество задач, не совсем соответствующих его прямым обязанностям: выставление счетов, заказ товара и др. Такое положение дел оправдано, ведь менеджер должен что-то делать в перерывах между приходами клиентов в шоу-рум, и будет нелепо вводить системы распределения труда, принятые в «более продвинутых» бизнесах. При переходе на клиентоориентированность нужно проанализировать все процессы, в которые вовлечен менеджер, и оптимизировать их. Для каждого канала поиска клиентов нужно определить свой порядок действий. Например, для поставщиков оборудования в магазины это:

- «полевой сбор» информации о строящихся объектах: выезды менеджеров в районы новостроек;
- общение с девелоперами, арендодателями, административными властными структурами с целью выявления информации о потенциальных клиентах, планирующих открыть магазин;
- опрос клиентов, самостоятельно обратившихся в компанию, на предмет получения информации о новых/строящихся магазинах в районе;
- выявление новых/планируемых потребностей через телефонные звонки предпринимателям из открытых источников информации и собственной клиентской базы;
- договоренности с клиентами о том, что они будут рекомендо-

вать вашу компанию своим коллегам по бизнесу как надежного поставщика товаров.

Подготовленные списки потенциальных клиентов требуют диспетчеризации, для чего предоставляются менеджерам на один-два дня работы, результаты работы затем проверяются. Клиенты, которые уже приобретали у вас товар или которым вы выполняли более сложные решения, являются для вас первоочередными. Обычно в компаниях, которые ориентированы в основном на товар, отсутствует карточка клиента, но информация о том, что он брал, и его координаты есть. Причем в большинстве случаев эти клиенты сохранили хорошее мнение о вашей компании.

Далее составляете список клиентов, с которыми вы уже сотрудничали, распределяете их по важности и сегментам, списки раздаются менеджерам. Как и другие базы по развитию, списки «старых» клиентов представляют вместе с заданиями «на день», с теми сообщениями, которые нужно дать клиенту. При переходе с товарной ориентации на клиентскую часто сбыт закичивается на «холодных» звонках, ошибочно считая, что в телефонном разговоре можно выявить потребности или, того более, продать товар или услугу. Звонки служат для того, чтобы назначить встречу, пригласить на мастер-класс или другое PR-событие, на котором можно познакомиться с клиентом поближе. В случае использования электронной рассылки нужно позвонить каждому клиенту. Рассылка, как и звонок, должна иметь четкий «мессендж», интересный клиенту.

Должно осуществляться как ежеквартальное обновление старых знаний, так и обучение «новинкам». Товарное обучение должно строиться на основании сравнения товара с другими, выделения преимуществ, репетиции рассказа клиенту о товаре. Кроме того, учите менеджеров по продажам тому, как выяснять потребности клиентов, проводите послетренинговые занятия и т. д.

CRM-СИСТЕМЫ СТАНОВЯТСЯ ВСЕ БОЛЕЕ СЛОЖНЫМИ, ПРОДВИНУТЫМИ, ОНИ БОЛЕЕ ТОЧНО ОТОБРАЖАЮТ, ПОМОГАЮТ И ОБЛЕГЧАЮТ РАБОТУ ОТДЕЛА ПРОДАЖ.

Распределив клиентов по сегментам сбыта и определив, кто из менеджеров за что отвечает, установив приоритеты по каждому «списку» и порядок действий в отношении каждой группы клиентов, вы, по сути, сформулируете требования к системе контроля работы менеджеров. Система контроля должна содержать следующие данные: визиты, график звонков, карточку клиента. В бизнесах, где важны допродажи, проверяют факт их совершения. Для дилерских каналов добавляется анализ представленности и отчет по визуализации «представления» товара на торговых площадках дилера.

В большинстве каналов или сегментов сбыта мы вынуждены иметь несколько товаров каждой ценовой категории и товары, имеющие регулярный спрос. При отсутствии приоритетов сбыт «растекается» по всем товарам ценовой категории того или иного сегмента сбыта, что не позволяет вам получать дополнительные бонусы от производителей, которые привязаны к росту объема или совместной маркетинговой работе. Работу по расстановке приоритетов можно разделить на три блока: выделение товаров, создание PR-обращений к клиентам и материалов по «борьбе» с возражениями для менеджеров по сбыту, а также

изменение мотивационной схемы, в том числе включить вопросы расстановки приоритетов в мотивационные схемы.

Все эти действия помогут вам в достаточно короткие сроки повысить качество обслуживания с клиентами, что в итоге приведет не только к росту продаж, но и к росту лояльности клиентов.

ЕКАТЕРИНА КОЛЬЦОВА,

консультант, эксперт по стратегическому маркетингу и управленческим решениям

Сделать повторную продажу существующему клиенту в несколько раз дешевле, чем привлечь нового клиента. Если взглянуть правде в глаза, то на плаву бизнес держится как раз за счет повторных продаж. Это уже «прирученные» клиенты, которых теперь нужно сохранять в «теплом состоянии». Именно они способны поддержать бизнес в непростые времена, именно они готовы в первую очередь тестировать новинки и абсолютно бескорыстно рассказывать своим друзьям и знакомым (а иногда и незнакомым людям на просторах Интернета) о вашей компании. В идеале повторные продажи

В БОЛЬШИНСТВЕ КАНАЛОВ ИЛИ СЕГМЕНТОВ СБЫТА МЫ ВЫНУЖДЕНЫ ИМЕТЬ НЕСКОЛЬКО ТОВАРОВ КАЖДОЙ ЦЕНОВОЙ КАТЕГОРИИ И ТОВАРЫ, ИМЕЮЩИЕ РЕГУЛЯРНЫЙ СПРОС.

ОЧЕНЬ ВАЖНО НАЛАДИТЬ И ВНУТРЕНнюю
КОММУНИКАЦИЮ МЕЖДУ ОТДЕЛАМИ, ЧТОБЫ
ЛЮБАЯ ПОСТУПИВШАЯ ЗАЯВКА ОБРАБАТЫВАЛАСЬ
В КРАТЧАЙШИЕ СРОКИ.

должны покрывать постоянные расходы бизнеса, а прибыль генерироваться за счет продаж новым клиентам.

Итак, мы уверены в качестве своего продукта/услуги. Это отправная точка для увеличения продаж. Теперь начинается серьезная аналитическая работа. На первом этапе мы проводим аудит воронки продаж. Ее мы рассматриваем с точки зрения модели продаж, принятой в компании (включая все каналы продаж), этапов воронки продаж и конверсии на каждом этапе. Анализ модели продаж базируется на детальном изучении основного бизнес-процесса компании — процесса поиска, привлечения и сопровождения клиента. Конечно, в большинстве компаний этот процесс состоит из нескольких более специализированных процессов, и их также нужно «просмотреть под лупой». Самый простой способ в данном случае — собрать вместе все службы, которые участвуют в основном бизнес-процессе компании и совместными силами расписать ВСЮ цепочку контактирования с клиентом: кто и как ищет клиентов, кто проводит переговоры, кто выставляет счет, как отслеживается оплата, как заказ запускают в производство и т. д.

Далее мы раскладываем этот бизнес-процесс в виде воронки

продаж: здесь количество «слоев» воронки может быть разным, и измерять можно и количество «холодных» звонков, и количество отправленных презентаций, и количество сделанных звонков после отправки презентации, и количество встреч, и выставленные счета и т. д. Чем лучше вы разобрали основной бизнес-процесс, тем конкретнее воронка продаж будет отражать вашу модель продаж. В воронке продаж нас больше интересует конверсия на каждом этапе, то есть скольким из «холодных» клиентов отправлено презентаций/коммерческих предложений, сколько отправленных предложений завершилось выставлением счета и т. д. Поэтапную конверсию лучше смотреть ежемесячно — это позволяет оценить не только статику, но и динамику — как меняется конверсия из месяца в месяц. Соответственно, будет понятно, как «расширить» горлышко «продаж», так как следующим срезом будут «повторные продажи». Конечно, это большая работа. Но она будет неполной, если мы не проведем аудит воронки покупок. На самом деле мы говорим о той же самой «медали», только теперь рассматриваем ее обратную сторону. Дело в том, что воронка продаж — это разложенная модель продаж, принятая в компании, а воронка

покупок — модель покупательского поведения. Чтобы сформулировать модель покупательского поведения, необходимо знать своих клиентов, понимать, как они ищут информацию, по каким критериям выбирают, кто помогает им в выборе. Воронки покупок, скорее всего, будет несколько, но не обязательно по числу сегментов целевой аудитории, у некоторых сегментов могут быть абсолютно похожие воронки покупок.

Теперь самая интересная часть анализа — выявление проблемных мест на этапе воронки «продажи — повторные продажи». Во-первых, мы сопоставляем воронку продаж и воронку покупок. Поверьте, даже просто повесив рисунки этих двух воронок рядом, вы поймете, что ваш основной бизнес-процесс должен претерпеть существенные изменения. На этом этапе необходимо опять собраться в расширенном составе и устроить мозговой штурм по одной конкретной задаче — выявить «слабые места» в процессе наложения двух воронок и затем разработать меры по их устранению. Таким образом мы делаем нашу воронку более «качественной», то есть ближе к покупателю и расширяем «горлышко» под названием «продажи». Теперь рассмотрим конкретный срез воронки «продажи — повторные продажи». Здесь нас интересуют как количественные, так и качественные характеристики.

С точки зрения количественных характеристик нас интересует процент конверсии «продажи — повторные продажи» ежемесячно хотя бы за год. Это дает возможность оценить процент повторных продаж в динамике. И здесь три варианта: первый — процент повторных продаж примерно одинаковый из месяца в месяц, второй — процент повторных продаж имеет скачки, но они объяснимы (например, сезонностью) и третий — хаотичное изменение процента повторных продаж. Эта «количественная» информация дает нам возможность «качественно» посмотреть повторные прода-

СДЕЛАТЬ ПОВТОРНУЮ ПРОДАЖУ
СУЩЕСТВУЮЩЕМУ КЛИЕНТУ В НЕСКОЛЬКО РАЗ
ДЕШЕВЛЕ, ЧЕМ ПРИВЛЕЧЬ НОВОГО КЛИЕНТА.

жи: почему покупатель приобретает повторно так мало? Ему не хватает сервиса, ваш товар/услуга длительного пользования, ему понравился товар, но он остался недоволен атмосферой, в которой покупал товар, слишком много действий нужно сделать, чтобы получить товар/услугу, слишком долго доставляют и т. д.

Следующим шагом мы рассматриваем методы и инструменты повышения повторных продаж. Поскольку уже проведена серьезная аналитическая работа, то, как правило, инструменты для расширения «горлышка» продаж уже частично набраны. Необходимо еще раз продумать, что может увеличить сами продажи как таковые. Дальше все понятно — ранжирование инструментов, планирование мероприятий по увеличению продаж и внедрение плана в жизнь.

А мы подошли к самой «креативной» части алгоритма: к методам и инструментам увеличения повторных продаж. Важный вопрос: когда предлагать клиенту повторную покупку? Ответ вроде бы очевиден — когда ему нужно. Для одних товаров или услуг это сделать легче — например, заканчивается абонемент или лицензия, машине пора проходить ТО и т. д. Для других сложнее: окна, двери, мебель повторно покупают не так часто. Однозначно правильного ответа нет, нужно учитывать специфику бизнеса и товара. А вот составить свой арсенал методов и инструментов для увеличения повторных продаж вполне реально.

Даже если ваш продукт/услуга относятся к категории тех, которые заканчиваются, и их нужно покупать снова и снова, а в особенности тех, которые относятся к категории длительного пользования, — необходимо расширение товарной матрицы. Расширение продуктовой линейки может быть:

- по гендерному признаку (мужчины, женщины);
- более дорогое решение существующего товара;
- пакетные предложения товара/услуги;

ЧАСТО РЫНОК ТРЕБУЕТ ОТ КОМПАНИЙ ИЗМЕНЕНИЙ АССОРТИМЕНТА, ЕГО ОБНОВЛЕНИЯ, И ЕСЛИ ЭТОГО НЕ СДЕЛАТЬ, ТО ПРОДАЖИ БУДУТ ПАДАТЬ.

- дополнительные и сопутствующие товары (например, средства по уходу за мебелью, аксессуары, журнальные столики — у продавцов мягкой мебели).

Помогайте клиенту использовать ваш продукт/услугу (инструмент программы лояльности). Помощь может быть разного характера:

- удобная доставка,
- установка,
- консультирование по телефону (бесплатное/условное бесплатное постоянно или на определенный период),
- решение вопросов клиента, которые косвенно связаны с вашим товаром/услугой (например, правильное таможенное оформление).

Ведите персональную работу с VIP-клиентами. Если их устраивает работа с вами, то и вероятность переключения на конкурентов низкая. Но чтобы работа устраивала, нужно держать «руку на пульсе». Причем в случае с VIP-клиентами «пульс» нужно мерить у нескольких сотрудников такого клиента.

Просто давать скидки невыгодно. К примеру, давайте скидки за что-то (например, за выбираемый ежемесячно объем). Бонусы — это накопительная программа, которая ориентирована на то, чтобы клиенты возвращались снова и снова.

Подарочные купоны на фиксированную сумму — этот инструмент хорошо работает при первом обращении и, по сути, является вариантом бонусной программы.

Особых приверженцев компании вы можете включить в «закрытый» клуб. Причастность к узкому кругу, которые имеют свои привилегии — то, перед чем психологически сложно устоять покупателям. С другой стороны, клуб — очень ответственный инструмент, нужно четко и недвусмысленно определить критерии вступления в него, предпочтения, которые получают клиенты клуба. Ну и, конечно, вы сами должны понимать, зачем вам этот клуб и что вы от него хотите.

Кроме собственных товаров и услуг можно продавать партнерские и на этом тоже зарабатывать. Например, фитнес-центры могут продавать услуги косметологического центра, производители кухонной мебели могут продавать бытовую технику и т. д.

Праздничные предложения — это простой и ненавязчивый способ повторных продаж. Поводов для этого предостаточно, как общепринятых праздников, так и «особых дней» — день улыбок, день объятий и т. д. Информировать об акциях удобнее всего путем e-mail-рассылки либо рассылки через набираю-

ПРАЗДНИЧНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ – ЭТО ПРОСТОЙ И НЕНАВЯЗЧИВЫЙ СПОСОБ ПОВТОРНЫХ ПРОДАЖ.

НИЧТО ТАК НЕ ВЫЗЫВАЕТ ПРИВЯЗАННОСТЬ К КОМПАНИИ, КАК ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ ЭМОЦИИ.

щие популярность Viber и WhatsApp, прикрепив красочный купон. Ничто так не вызывает привязанность к компании, как положительные эмоции. А вызвать положительные эмоции у клиента можно, просто добавив небольшой сувенир к покупке, как этим активно пользуются косметические сети, добавляя к покупкам комплименты. Даже небольшой подарок в виде магнита будет не только приятной неожиданностью, но и работающим «рекламоносителем».

Организуйте День открытых дверей, пригласите своих клиентов, расскажите им о новинках, покажите их, сделайте специальное предложение в этот день – и повторные продажи вы закроете сразу. Также можно провести День открытых дверей для детей. Детишки, которым разрешат посмотреть, как изготавливают продукт, предложат поучаствовать в конкурсе рисунка, раздадут беспроигрышную лотерею – прожужжат все уши родителям и друзьям. И это – лучшее сарафанное радио.

Кроме того, вы можете применять разные инструменты к разным сегментам целевой аудитории, а можете комплексно использовать для всех сегментов одно и то же. И чтобы делать правильные выводы, нужно правильно мерить эффективность инструментов.

ОДНОЙ ИЗ САМЫХ АКТУАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ В ОБЛАСТИ ПРОДАЖ ЯВЛЯЕТСЯ НИЗКИЙ УРОВЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ.

ВЛАДИМИР МУХИН,

*бизнес-консультант, бизнес-тренер,
сертифицированный коуч*

Что надо делать, чтобы решить проблему низких продаж? Всем известно такое понятие, как воронка продаж. Так вот, работая над качественными показателями, мы увеличиваем конверсию в продажу и количество повторных обращений. Основными инструментами на данном этапе являются тренинги по продажам, скрипты продаж, внедрение CRM-системы, оптимизация внутренних бизнес-процессов и т. д.

Одной из самых актуальных проблем в области продаж является низкий уровень профессиональной подготовки менеджеров по продажам. Поэтому для увеличения качественных показателей необходимо задуматься над тем, как обучить сотрудников закрывать как можно большее количество клиентов. Но тренинги, обучение сотрудников – это инвестиции в ближайшее будущее компании, а если нужно получить результат уже сейчас? В этом случае стоит обратить внимание на такой инструмент, как скрипты продаж. Однако необходимо заметить, что только качественно написанный скрипт, позволяет строить диалог с клиентом, таким образом, что

клиент и не чувствует присутствие скрипта. В этом вопросе все сводится к качеству скрипта и уровню подготовки специалиста.

Еще одним направлением в развитии качественных показателей может являться оптимизация бизнес-процессов, принятых в вашей компании. Кроме того, в некоторых компаниях на менеджеров по продажам возложены функции по предпродажной подготовке и обслуживанию клиентов, а это выгрузка прайсов, подготовка презентаций и коммерческих предложений, работа с дебиторской задолженностью, выписка накладных и работа с рекламациями. Практически в любой компании можно выстроить систему, при которой менеджеры по продажам будут заниматься продажами 85–90% рабочего времени. Инструментами для решения данной задачи могут стать четкое распределение функциональных обязанностей, изменение KPI, коррекция мотивации персонала и внедрение CRM-системы. Всем известна оптимальная формула мотивации для специалистов продающих структур: фиксированный оклад +% . Но мало кто оптимизирует эту формулу под свой бизнес. А ведь в ней кроются огромные возможности для стимулирования сотрудников.

Современные CRM-системы позволяют управлять взаимоотношениями с клиентами, контролировать, анализировать и управлять работой как отдельно взятого сотрудника, так и отдела продаж в целом. При внедрении CRM-системы, руководители сталкиваются с определенными трудностями и в первую очередь это сопротивление сотрудников. Но стоит преодолеть эти трудности – и продажи компании выйдут на качественно новый уровень.

Итак, мы поработали с качественными показателями и переходим к количественным. Здесь основной задачей является расширение верхней части воронки продаж. Основная нагрузка в этом направлении ложится на пиарщиков, рекламщиков, SEO-специалистов и маркетологов.

логов. Если компания находится на рынке не первый год, то к задачам рекламщиков и маркетологов необходимо добавить такую как возврат «ушедших» клиентов.

Это лишь часть тех инструментов, которые помогут вам в достаточно короткие сроки поднять ваши продажи на качественно новый уровень.

АЛЕКСЕЙ КОЛИК,

бизнес-тренер, бизнес-консультант

Не всегда компаниям удается решить проблему спада продаж с помощью стандартных методов, типичных ходов. Иногда приходится подойти к решению этого вопроса более творчески, в том числе с помощью ребрендинга.

Но нужно хорошо подумать, прежде чем решаться на изменения. Ведь никогда точно не известна реакция целевой аудитории, даже проведенные перед началом ребрендинга фокус-группы, тестирования не могут дать стопроцентной гарантии успеха, слишком много различных факторов воздействуют на бренд. Окончательное решение о ребрендинге, как правило, принимают собственники бизнеса, руководители компании, но они будут абсолютно правы, если, прежде чем решиться на изменения, узнают мнение своих маркетологов и отдела продаж.

Когда есть уверенность, что ребрендинг непременно необходим, тогда и возникновение временных трудностей не пугает. А они вполне возможны. Например, известны случаи, когда сразу после проведенного ребрендинга объемы продаж товаров и услуг даже уменьшались, просто потому что часть целевой аудитории не идентифицировала измененный бренд с уже привычным ей старым. Большинство людей консервативны, не любят резких изменений и привыкают к ним не столь быстро, как того бы хотелось производителю. Но через некото-

НА ВСЕХ ЭТАПАХ РЕБРЕНДИНГА НЕОБХОДИМО УЧАСТИЕ ОТДЕЛА ПРОДАЖ.

рое время консерваторы привыкали к измененному бренду, продажи начинали расти.

На всех этапах ребрендинга необходимо участие отдела продаж. Хочу подчеркнуть это, поскольку в реальности очень часто отдел продаж никто не спрашивает о том, нужен ли ребрендинг, а если нужен, то какой. Безусловно, основная роль в ребрендинге принадлежит маркетологам, но как не поинтересоваться мнением тех, кто постоянно работает с продуктом, находится на передовых позициях? Помимо того, отдел продаж, если он видит необходимость, сам должен выдвигать предложения о проведении ребрендинга, а не ждать, когда инициатива поступит сверху или от маркетологов. Поэтому такие этапы, как анализ рыночной ситуации, аудит бренда; подготовка брифа рекламному, брендинговому агентству; внедрение обновленного бренда значительно потеряют в эффективности, если к работе не привлечь отдел продаж. На этапе анализа важно получить обратную связь от рынка, выяснить, как целевая аудитория воспринимает действующий бренд, в чем видит сильные и слабые стороны. Продавцы в постоянном общении с потребителями получают такую информацию, им часто говорят то, что не скажут никому другому.

Хочу заострить внимание на том, что само понимание целевой аудитории (ЦА) у продавцов часто более точное, чем у кого-либо в компании, а понимание того, что собой представляет ЦА, — само важное при создании бренда или ребрендинге. Фактически продавцы способны с большой точностью ответить на вопросы «Что собой представляет в настоящее время целевая аудитория?», «Как целевая аудитория воспринимает существующий бренд?», «Нужно ли проводить ребрендинг, улучшит ли он положение компании на рынке?», «Какие факторы сейчас негативно влияют на продажи?». Значение последнего вопроса трудно переоценить, поскольку вполне вероятно, что существуют обстоятельства, которые в гораздо большей степени, чем бренд, препятствуют продажам и прежде необходимо устранить их негативное влияние, а уж затем уделить внимание бренду. Если ответы на перечисленные вопросы есть, то и решение о ребрендинге с большой долей вероятности будет принято правильно.

В процессе ребрендинга нужна работа со всеми участниками бизнес-процесса: партнерами, собственным персоналом, потребителями, клиентами, дистрибуторами. Кто как не продавцы объяснят дистрибуторам или основным клиен-

БОЛЬШИНСТВО ЛЮДЕЙ КОНСЕРВАТИВНЫ, НЕ ЛЮБЯТ РЕЗКИХ ИЗМЕНЕНИЙ.

МОЛЧАНИЕ – ДАЛЕКО НЕ ВСЕГДА ЗНАК
ГЛУБОКОГО УДОВЛЕТВОРЕНИЯ КАЧЕСТВОМ
ТОВАРА ИЛИ СЕРВИСА, БЫВАЕТ И НАОБОРОТ.

там сущность проведенных изменений, новое лицо бренда? А делать это исключительно важно. Перед тем как целевая аудитория увидит измененный бренд, нужны переговоры с партнерами, основными из которых являются дистрибуторы. Им объясняют, что именно изменилось в идеологии бренда, позиционировании, визуальных элементах. И вопрос не только в том, что дистрибутор чего-то не поймет, а вопрос в том, что, обсуждая с ним изменения, мы делаем его участником процесса, втягиваем в совместные действия, преодолеваем его сопротивление, а оно проявляется очень часто. Нужно привести «железобетонные аргументы», объяснить, что ребрендинг приведет к улучшению бизнес-показателей у всех участников процесса, что он во благо, что продажи будут расти.

Удачный ребрендинг может действовать взрывному росту продаж, особенно в секторе FMCG или секторе услуг, где креативные решения быстро меняют положение компании на рынке. На рынке B2B (особенно на промышленном рынке) изменения происходят с меньшей скоростью, но и на нем результаты не заставят себя ждать. Дело в том, именно в секторе B2B особенно много брендов, требующих изменений, не соответствующих реали-

ям времени. Удачно проведенный ребрендинг позволяет увеличивать продажи не только в натуральном выражении, но и за счет повышения цены, так называемой премии за бренд (продукт с сильным брендом, как правило, стоит дороже), увеличивать денежную выручку, а за счет развития лояльности целевой аудитории делать продажи стабильными.

ОКСАНА РУСТАМОВА,

бизнес-тренер, консультант

Если вы столкнулись с проблемой снижения продаж, то нельзя оставлять эту проблему без внимания — нужно сразу же искать причины происходящего. И в этом вам поможет такой инструмент, как обратная связь с клиентами.

Но надо понимать, что обратная связь от клиента далеко не всегда будет носить комплиментарный характер. Если компания чувствует себя достаточно уверенно и по-настоящему хочет развиваться, а не почивать на лаврах, ее сотрудники понимают: отрицательная обратная связь ценна тем, что дает возможность исправить имеющиеся недостатки. Тот, кто не готов давать негативную обратную связь, как

правило, просто уходит к конкурентам. Молчание — далеко не всегда знак глубокого удовлетворения качеством товара или сервиса, бывает и наоборот. В основном недовольные клиенты отмалчиваются, потому что «когда-то их осадил, поставили в неудобное положение или как-то иначе плохо с ними обошлись, и теперь они не хотят испытывать новые разочарования. Но однажды проблема вновь встает перед ними во весь рост, и они взрываются...

Жалоба часто оказывается — и, быть может, это гораздо важнее — возможностью для организации вернуть расположение недовольного клиента, устранив недостатки услуги или товара. Задача организации не просто вежливо, а с искренней радостью и благодарностью встречать негативные отзывы и критику в свой адрес. Для того чтобы это происходило, целому ряду компаний нужно от парадигмы «Кто виноват?» переходить к модели «Что делать?» В этом случае сотрудники будут заинтересованы не скрывать поступающие жалобы из страха понести наказание, а наоборот — поощрять клиентов делиться своим мнением, так как оно поможет сервису стать лучше.

Есть мнение, что позитивная обратная связь бесполезна, так как я и сам знаю, что я делаю хорошо. А негативная обратная связь мало информативна, так как, опять же, никто лучше меня не знает моих недостатков. Это не так и в первом, и во втором случае. Похвала клиента мотивирует сотрудников компании, а это всегда важно. Как бы мы ни были довольны собой, доброжелательный взгляд со стороны поднимает самооценку гораздо эффективнее. К тому же важно понимать, что именно нравится клиентам, чтобы развивать именно эту сторону предоставляемого сервиса. Иногда эта информация может оказаться полной неожиданностью для всех. Негативная обратная связь также может открыть глаза на многие неожиданные аспекты деятельности компании.

ВАЖНО ПОНИМАТЬ, ЧТО ИМЕННО НРАВИТСЯ
КЛИЕНТАМ, ЧТОБЫ РАЗВИВАТЬ ИМЕННО ЭТУ
СТОРОНУ ПРЕДОСТАВЛЯЕМОГО СЕРВИСА.

А само по себе наличие сервиса, который позволял бы клиенту быстро и просто делиться своим мнением о полученной услуге или приобретенном продукте, является важным фактором формирования лояльности клиента. При правильно организованной работе канал обратной связи может помочь грамотно управлять динамикой роста клиентской базы, предсказывать проблемы с ключевыми клиентами задолго до их появления, планировать продажи.

Выстраивать каналы обратной связи с клиентом просто «чтобы было» — довольно глупое занятие. К этому механизму, как бы замечательно он ни был реализован, «прицепом» должен следовать алгоритм исправления ошибок. А это порой требует серьезных изменений в бизнес-процессах, на которые не всегда хватает духа.

Если механизм обратной связи замаскирован, затруднен, неочевиден, компания сама себе «перекрывает кислород». Удовлетворенный клиент не будет прикладывать специальные серьезные усилия, чтобы найти способ поблагодарить компанию. Если под рукой немедленно не оказался инструмент обратной связи, скорее всего, клиент уже через несколько минут перестанет испытывать желание поделиться своими хорошими впечатлениями. С другой стороны, клиент, недовольный сервисом, не найдя возможности сразу же пожаловаться, повлиять на ситуацию, излить свое негодование, будет его накапливать и распространять. Таким образом включится негативное сарафанное радио, причем компания может очень долго не знать, что «черный пиар» уже работает — ведь она сама не озаботилась своевременным выстраиванием канала обратной связи.

Клиент, пожаловавшийся на компанию, обязательно должен узнать, что по его жалобе приняты меры. Причем это должен быть настоящий ответ по существу, а не формальная отписка по шаблону. Равно и клиент, оставивший положитель-

ЧТОБЫ РЕШИТЬ ПРОБЛЕМУ СПАДА ПРОДАЖ, НАДО НАЛАДИТЬ ГРАМОТНОЕ ПОСТПРОДАЖНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ.

ный отзыв, будет счастлив узнать, что его отзыв дошел до компании и повысил настроение и мотивацию сотрудников. Обратная связь на обратную связь — не менее важна и нужна. Тогда мы можем говорить о том, что между компанией и клиентом ведется постоянный живой диалог, что и является основным признаком по-настоящему клиентоориентированного бизнеса.

Кроме того, чтобы решить проблему спада продаж, надо наладить грамотное постпродажное обслуживание. Сегодня системы лояльности в основном сводятся к тому, что нам везде и всюду раздают пластиковые дисконтные карты на скидку и/или накопительные, что тоже в итоге ведет к скидке — и более ни к чему. У среднего потребителя скапливается по несколько десятков карт, которые он просто физически не в состоянии носить с собой. Но дело даже не в этом (здесь-то как раз открывается поле деятельности для современных автоматизаторов систем лояльности, что в целом здорово). Сама идея дисконтной карты как инструмента влияния на выбор потребителя себя скомпрометировала. Если у меня есть дисконтные карты всех аптек в моем районе, они перестают быть фактором выбора конкретной аптеки в тот или иной момент времени. Я про-

сто могу в каждой из них покупать с определенной скидкой. Факторами, влияющими на мой выбор, станет график работы (предпочтито круглосуточный), наличие парковки (поеду даже туда, где дороже, но удобно поставить автомобиль), адекватный персонал (хочется, чтобы даже ночью работал профессионал, а не напуганный стажер).

В целом роль человеческого фактора важна сейчас как никогда. Проблема в том, что мы все, за крайне редким исключением, не производим ничего выдающегося. От конкурентов нас может отличать только наша искренняя любовь, внимание, трепетная забота о нуждах клиента. Настоящая система лояльности может быть построена только на безусловно искреннем сервисе со стороны продавца на всех этапах предпродажного и постпродажного обслуживания.

Что же делать, чтобы наше постпродажное взаимодействие с клиентом стало важным фактором сохранения и развития его приверженности, а не началом конца ваших с ним отношений?

Конечно, трудно рассчитывать, что после заключения сделки продающая организация будет столь же настойчиво обивать пороги покупателя, чтобы спросить, все ли ему понравилось. Но если кто-то

КЛИЕНТ, ПОЖАЛОВАВШИЙСЯ НА КОМПАНИЮ, ОБЯЗАТЕЛЬНО ДОЛЖЕН УЗНАТЬ, ЧТО ПО ЕГО ЖАЛОБЕ ПРИНЯТЫ МЕРЫ.

ПОТРЕБИТЕЛИ БОЛЬШЕ ДОВЕРЯЮТ ТЕМ, КТО НЕ БОИТСЯ ГОВОРИТЬ О СВОИХ ОШИБКАХ И ИСПРАВЛЯТЬ ИХ, ЧЕМ ТЕМ, О ЧЬИХ ПРОМАХАХ МЫ НИКОГДА НЕ УЗНАЕМ.

все же будет так делать, это только пойдет на пользу развитию отношений продавца и покупателя. Хороший поставщик должен быть рядом не только тогда, когда покупатель впервые принимает решение о покупке, но и тогда, когда контракт заключен (а может быть, и пролонгирован не раз). В конце концов, конкуренты тоже не дремлют! Кроме того, ситуация у клиента не остается неизменной. Очень важно, чтобы вы были в курсе всех его появляющихся потребностей, тогда вы сможете сыграть на опережение и предложить ему продукцию или решение еще до того, как он сам осознает свою в них нужду.

Безупречных компаний и товаров без брака не бывает. Но потребители больше доверяют тем, кто не боится говорить о своих ошибках и исправлять их, чем тем, о чьих промахах мы никогда не узнаем. Ведь не исключено, что во втором случае от нас просто тщательно все скрывают. Вот почему массовые отзывы автомобилей сейчас воспринимаются обществом как признак того, что автопроизводитель заботится о своих клиентах больше, чем о своей репутации. А это, как ни парадоксально, скорее идет на пользу репутации!

Опытный продавец скажет, что сделка очень часто заключается то-

гда, когда клиент сам начинает себе продавать. Мало заставить клиента осознать свою нужду в сотрудничестве с вами — важно, чтобы он сам нашел в себе аргументы в пользу такого сотрудничества. Почему бы нам не использовать этот прием и в постпродажном взаимодействии с клиентом? Большинство из нас нуждается в том, чтобы получать подтверждение правильности принятых решений. Это касается и покупок — как частных, так и корпоративных сделок. Если мы предложим клиенту в комфортной форме обозначить преимущества вашего начавшегося сотрудничества, он с удовольствием сделает это, а сделав, еще больше укрепитя в осознании правильности принятого решения.

Почему большинство клиентов теряется нами безвозвратно? Да потому что мы просто не знаем, как и почему они приняли такое решение. Хуже того: не спрашивая их об этом, мы никогда не выявим и не устраним ту причину, по которой нас могут покинуть и остальные. Это большая и серьезная работа, которая требует огромных усилий, ведь чтобы вернуть клиента, надо найти в себе решимость признать ошибки и нести свою за них ответственность. Готовы к ней? Тогда берите телефон и начинайте разговор: «Я представляю компанию X, и нам

безумно жаль терять вас как клиента. Давайте обсудим, что мы можем сделать, чтобы вернуть вас».

Многие менеджеры не могут решиться на этот звонок по одной причине: они опасаются услышать в ответ много неприятного. Что ж, это закономерный итог долгого периода молчания, когда клиент просто терпел и не имел возможности высказаться. Ему станет легче, а вы ничего не теряете в любом случае. Если клиент не вернется к вам, но сообщит о тех проблемах, которые привели к разрыву ваших отношений, то вы получите возможность исправить свои недостатки и сохранить оставшихся клиентов. Если он просто положит трубку — что ж, каждый остался при своем, вы ничего не потеряли от этого звонка. Если же вы начали конструктивный диалог и ваше желание исправить ситуацию оценено по достоинству, вы вернете клиента, и поверьте, это будет самый лояльный вам клиент.

В итоге обратная связь и послепродажное обслуживание клиентов помогут вам поднять продажи на качественно новый уровень.

АННА ДАНИЛЬЧЕВА,

эксперт, бизнес-тренер

Повышение эффективности продаж — это первостепенная задача руководителя подразделения. И если пришлось столкнуться с проблемой спада продаж, то необходимо выяснять причины возникновения этой проблемы. Часто продавцам не хватает навыков планирования работы. Руководитель отдела продаж должен обучать продавцов управлению временем, планированию дел и стимулировать их к организованности, самостоятельности и ответственности. Неорганизованный человек никогда не достигнет успеха в работе, а тем более если он работает в продажах. Ведь в обязанности менеджера по продажам зачастую входят и поиск новых клиентов, и работа с постоян-

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОДАЖ — ЭТО ПЕРВОСТЕПЕННАЯ ЗАДАЧА РУКОВОДИТЕЛЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ.

ными заказчиками. И это не только продажи, но и подготовка различной документации, и ведение клиентской базы и т. д. Следовательно, без владения навыками тайм-менеджмента и планирования, продавец если и сможет достичь каких-то успехов, то только в краткосрочной перспективе.

Некоторые менеджеры по продажам считают, что управление их рабочим временем — это функция руководителя, а они лишь выполняют поставленные перед ними задачи. Так говорят сотрудники компаний, чей рабочий день структурирует руководство компании: им ставят задания, поощряют работу и контролируют результат. При этом продавцы забывают, что руководству нужны результаты работы, а не просто присутствие сотрудника на рабочем месте.

Для того чтобы система тайм-менеджмента работала, нужно поставить себе основные задачи, распределить приоритеты в работе и начать эту работу делать. Также важно, чтобы задания дополняли друг друга: в один день мы занимаемся клиентами, в другой день — закупкой оборудования, в третий день составляем портрет клиента. Иначе возникает хаос, в котором мы хватаемся поочередно за разные дела, не доводя ни одно из них до конца.

Кроме того, у продавцов существует уверенность в том, что если есть четкий план действий и задач, то их своевременное выполнение уже обеспечено. Но нужно помнить, что 60% времени мы отводим за планированным делам и 40% времени — срочным, возникающим неожиданно. Множество дел, которые происходят с нами ежедневно и которые мы не планируем. Эти дела тоже нужно учитывать и оставлять для них время. Бывает обратная ситуация, когда неожиданно у вас возникает свободное время: вы стоите в пробке или клиент отменил встречу. Тогда обязательно должны быть дела «про запас».

Планируйте свое время «от большого к малому»: сначала общие

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ ДАСТ ПРОДАВЦАМ ВОЗМОЖНОСТЬ ПРОДАВАТЬ БОЛЬШЕ, А ЗНАЧИТ, ДОБИВАТЬСЯ ЛУЧШИХ РЕЗУЛЬТАТОВ.

цели, на несколько лет вперед, потом средние задачи, на несколько месяцев работы, потом небольшие еженедельные и ежедневные планы. И вносите их в ежедневник. Найдите себе стимулы, которые будут вам помогать двигаться вперед. Определите результат, которого вы хотите достичь, иначе вся работа будет проходить у вас в режиме продолженного времени.

Эффективное управление временем даст продавцам возможность продавать больше, а значит, добиваться лучших результатов.

ЕВГЕНИЙ РОМАНЕНКО,

бизнес-консультант

Объем продаж в кризис обычно снижается. Изменившиеся условия требуют изменения мировоззрения собственника. Рассматривайте любую ситуацию как внешние условия для бизнеса. Считать ее изменение кризисом или возможностью — это выбор собственника бизнеса. Каждая ситуация посылается нам внешним миром для личностного роста. Можно либо увидеть это и воспользоваться ею, либо не делать этого, не меняться и «вылететь на обочину». Такова жизнь.

Принимая на себя ответственность, мы признаем, что причина проблем в бизнесе в изменившихся условиях — мы сами. И лучше понять, как то, что мы делали раньше, привело к тому, что мы имеем в бизнесе сейчас. Вы всегда можете измениться, чтобы соответствовать новым условиям. Эволюция биологических видов это подтверждает.

Не меняться — тоже выбор. Вы несете за него ответственность вплоть до вылета из бизнеса. Люди не перестают покупать. Меняются предпочтения, привычки и покупательная способность. Если вы не можете или не хотите это учесть, вы рискуете. Тогда вы не предприниматель.

Бизнес зависит от способности понимать, что представляет ценность для клиента, и давать ему это. Ценность не в товаре или услуге, а в той цели, которую достигает клиент с их помощью. Слушаем, смотрим, наблюдаем за клиентским спросом. Не отказываемся от запросов, которые еще вчера с возмущением бы отвергли или проигнорировали. Лучше благодарим клиента за то, что он показывает, за что готов платить.

Бизнес — это цифры, цифры и еще раз цифры. Раньше вы ограничивались выручкой, затратами и распределением денежных потоков. Сейчас овладейте цифрами системы продаж. Они уже есть в вашем бизнесе, вы можете просто о них не знать. Если это так, то вы ими не управляете. Хорошая новость в том, что вы можете их узнать и взять под контроль.

Надо учиться не искать оправдания неудачам и проблемам в бизнесе. Надо учиться задавать вопросы «почему это так», «что я сделал, что это привело к такому положению вещей» и «как я могу это изменить». Мы закладываем в вопрос принцип личной ответственности.

Кризис — отличное время для аудита системы продаж. Анализируем ее этапы и смотрим, что мы до этого делали, было ли это правильно, как это привело к проблемам из-за изменившихся внешних

условий, что нужно начать делать правильно и как определить, что это привело к результату. Система продаж состоит из трех этапов: привлечение потенциальных клиентов (лидов), продажа и удержание. Они различаются целями, задачами, квалификацией и мотивацией исполнителей. В большинстве отечественных компаний они смешаны на уровне одного менеджера. Это приводит к провалу первых двух этапов и сползанию менеджера к третьему.

Какой подход лежит в основе управления продавцами? Человек требуемой квалификации должен делать то, что нам необходимо, в нужном объеме, будучи мотивированным на это. Смотрим, смешиваются ли задачи трех этапов продаж на уровне одного менеджера и к чему это приводит. Главная проблема традиционного отдела продаж — это «сползание» менеджера к повторным продажам. Это удобно для компании, так как приносит выручку за счет связей менеджера. В то же время это повышает риски «провала» продаж в случае ухода менеджера с клиентской базой к конкуренту. При этом игнорируется привлечение лидов и продажа. Это и приводит к падению выручки, когда постоянные клиенты снижают покупки.

Персонал должен иметь регламент работы, чтобы исключить творчество. Возможно, вы рассчитывали, набирая их, что они умеют продавать и вам не придется их учить. Нет, придется, если вы хотите, чтобы продажи у вас были управляемы. Важно, мотивированы ли продавцы на достижение показателей, которые нам нужны (количество лидов, конверсия, объем повторных

продаж), стоят ли перед ними планы по этим показателям. Смотрим, есть ли система контроля и отчетности, позволяющая убедиться в количестве и качестве действий персонала.

Есть пять ключевых показателей управления продажами: лиды, конверсия, средний чек, коэффициент повторных транзакций и маржа. Они исчисляются за выбранный период на основе статистики, которая накапливается в CRM. Если мы не фиксируем статистику, «поздравляю» — мы не управляем показателями. Сначала нас интересует, есть ли в компании CRM, где видна воронка продаж, начиная с фиксации лида, его конверсия и повторные покупки. И можно ли из CRM «вынуть» показатели: количество лидов, процент и цикл конверсии, даты и суммы покупок, маржу по проданным товарам. Если эти показатели видны, то бизнес управляемый. Ибо есть взаимосвязь между тем, что мы делаем, и показателями. Дальше остается работать над их повышением. Для этого есть десятки мероприятий на каждом этапе продаж.

Теперь мы понимаем нашу ситуацию и чем вызваны проблемы с продажами. Или будут вызваны в ближайшем будущем, если мы не изменим то, что мы делаем. Если, к примеру, вы знаете, что основной объем продаж вам генерирует пул постоянных клиентов, это означает, что вы столкнетесь со спадом продаж, когда у них начнутся проблемы. Затраты сократить не удастся, и тогда убытков не избежать.

Но если мы будем измерять основные показатели продаж, то мы сможем повлиять и на их рост. И тогда в это случае нам удастся спра-

виться со спадом продаж, будь он сезонным или связанным с глобальными изменениями на рынке.

НИКИТА ФЛОРинский,

специалист в области маркетинга, управления продажами, брендинга, CRM и лидогенерации, независимый консультант

Давайте попытаемся понять, почему продажи падают, какие причины могут к этому приводить. Отсутствие дисциплины всегда ведет к снижению результативности, даже если самому продавцу кажется, что его недисциплинированность не имеет никакого отношения к результатам его работы. Вы должны четко планировать свой день и задачи. Для этого можно использовать CRM-систему, ежедневник или календарь. Если вы пропускаете задачи либо забываете поставить действие по клиенту в вашей системе учета рабочего времени — вы теряете клиента. Ничего не держите в голове. Ваш распорядок дня должен быть представлен в письменном или электронном виде.

Научитесь работать по этапам продаж, к примеру: первичный контакт, отправка презентации о компании, переговоры, принимают решение, получение реквизитов, оформление договора и счета, получение денежных средств, отправка заказа, проверка доставки заказа, повторный звонок через один месяц. Ваши действия должны быть строго регламентированы, иначе вы будете терять клиентов.

Кроме того, к снижению эффективности продаж приводит отсутствие мотивации у продавца. Вы должны любить то, что делаете. Если работодатель или руководство не мотивирует вас, придумайте лично для себя KPI или пограничные значения, которых вы должны достичь. Бросайте себе вызов. Хорошего продавца от плохого отличает то, что он не стремится закрывать клиентов

ПЕРСОНАЛ ДОЛЖЕН ИМЕТЬ РЕГЛАМЕНТ РАБОТЫ,
ЧТОБЫ ИСКЛЮЧИТЬ ТВОРЧЕСТВО.

поочередно. Он работает со всеми клиентами сразу. Совершенно неважно, на какой стадии находится клиент — выигрывает тот продавец, который способен за единицу времени перевести большее количество клиентов из одной стадии продаж в другую. Для успешности вам необходимо работать с любым клиентом и быть нацеленным не на перевод в статус клиента, а на перевод с одного этапа на другой.

Не забывайте, что ваша эффективность зависит от количества сделок, которые вы проводите за единицу времени. Если у вас перегруженность в сделках, значит искать пути оптимизации, если у вас недозагруженность — ищите новых клиентов, пользуйтесь услугами маркетологов и лидогенерацией. Результативность продавца снижается и в том случае, если он перестает обучаться, посещать тренинги, читать специализированную литературу. То есть не развиваясь продавец теряет профессионализм и в тех навыках, которые вроде бы уже давно были отработаны. А также надо понимать, что в продажах постоянно многое меняется, и если продавец не будет осваивать новые техники продаж, то он вскоре станет неконкурентоспособным.

Отслеживайте то, что оказывает негативное влияние на эффективность продаж, и устраняйте эти факторы. И не просто устраняйте негативные факторы, а делайте все для того, чтобы обеспечить рост продаж.

ОЛЕГ ТРИФОНОВ,

*руководитель отдела продаж
компании «Старт»*

Лучший способ избежать спада продаж — это поддержание обратной связи с клиентами. Их надо информировать о расширении ассортимента и о других новшествах, которые вы внедряете, и, естественно, отслеживать реакцию покупателей на ваши нововведения. Главное — оценивать

НЕОБХОДИМО ПОСТОЯННО ОТСЛЕЖИВАТЬ ПОТРЕБНОСТИ И ЖЕЛАНИЯ КЛИЕНТОВ, ИНАЧЕ СПАД ПРОДАЖ ГАРАНТИРОВАН.

полученную информацию от клиентов грамотно, адекватно — любые новшества обычно воспринимаются вначале негативно, но в дальнейшем отношение к ним может измениться на прямо противоположное.

Необходимо постоянно отслеживать потребности и желания клиентов, иначе спад продаж гарантирован. Отдел маркетинга должен обеспечивать «продажников» информацией, которая поможет им работать в нужном направлении. Персонал продаж должен быть в курсе того, в каком направлении должна развиваться компания, какие цели стоят перед всей организацией в целом и какой вклад необходимо внести в ее достижение каждому из продавцов. В этом случае сотрудники будут четко понимать, что от них требуется, какие задачи им нужно решать и какими методами.

Часто рынок требует от компаний изменений ассортимента, его обновления, и если этого не сделать, то продажи будут падать. Мы периодически проводим опросы наших клиентов, благодаря которым успеваем внести изменения в работу компании, пока это не привело к спаду продаж. Будет правильным, если к опросам клиентов будут привлекаться сами продавцы. Это поможет в решении вопроса донесения информации до персонала продаж о необходимости внесения корректив в обслуживание клиентов, в ассортиментную линейку и т. д. Например, многие менеджеры по продажам не любят, когда им приходится привыкать к новинкам ассортимента, напротив, они предпочитают продавать то, что продавали и раньше. Но если они будут понимать, что без введения нови-

нок в ассортимент компания может просто разориться, тогда и работать они будут по этим новинкам гораздо эффективнее. Но при этом не стоит забывать и то, что если вы не проведете обучение продавцов по продажам новинок ассортимента, то и ждать высокой результативности тоже не стоит. Во время проведения обучения продавцы привыкают к новому товару и работают в дальнейшем с ним с большим интересом, чем если бы подобного обучения не было.

Кроме того, считаю необходимым проведение обучающих мероприятий и на тему повышения качества взаимодействия продавцов с клиентами. Эта тема, на мой взгляд, актуальна для любой компании — всегда есть что улучшить в предоставляемом заказчикам сервисе. Обучение такого характера следует проводить не реже, чем один раз в полгода. И особенно важно обучение по корпоративным стандартам обслуживания клиентов для новых сотрудников компании. Причем в этом случае проведение тренинга лучше доверить сотрудникам-«ветеранам», так как они, как говорится, «в теме» и лучше донесут информацию до новичков, нежели это сделают внешние тренеры, которые не могут знать всех нюансов продаж именно вашей компании.

На самом деле не стоит ждать спада рынка, кризисов, чтобы внести изменения в работу компании, иначе вы искусственно создадите все условия для того, чтобы ваши продажи падали. Напротив, нужно постоянно изучать рынок и улучшать работу компании, предлагать клиентам более выгодные условия работы с вами.

НЕОБХОДИМО ОТСЛЕЖИВАТЬ НАЛИЧИЕ
У СОТРУДНИКОВ НАВЫКОВ, КОТОРЫЕ НУЖНЫ
ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРОВ
ПО ПРОДАЖАМ.

АЛЕКСЕЙ ГАЛИЦКИЙ,

*управляющий партнер, соучредитель
UP business coaching*

Для того чтобы решить проблему спада продаж, конечно, надо понять причины происходящего. И таких может быть очень много, но как показывает практика, одной из частых причин спада продаж становится отсутствие грамотного обучения персонала отдела продаж, особенно новичков.

В случае если у вас нет ответственного за обучение лица, тренера, который может передать эти знания, то вы можете просто передать все регламенты, скрипты, ценообразование, оргструктуру компании, сотрудника, которого назначите ответственным за обучение нового человека, и в конечном итоге он будет проверять обучающегося на предмет полученных знаний. Можно пойти дальше и внедрить систему тестирования. Вообще, чем больше менеджеров по продажам компания набирает, тем быстрее она приходит к решению о том, что автоматизированная система оценки знаний была бы желательна. Можно это делать очно, устно. Какой бы вариант вы ни выбрали для себя, делать это необходимо в обязательном порядке, потому что даже если человек с ва-

шего рынка, то все равно вы можете столкнуться с тем, что он будет продавать либо не на тех условиях, либо не тот продукт. Именно поэтому вся система контроля завязана на ответственном за обучение человеке, это может быть руководитель отдела продаж, бизнес-тренер, наставник, если у вас есть какие-то уроки продаж.

Необходимо отслеживать наличие у сотрудников навыков, которые нужны для эффективной работы менеджеров по продажам. Их можно разбивать на все ключевые этапы: установление контакта, выявление потребностей, закрытие потребностей, проведение презентации и совершение сделки. Каждый из этих этапов можно разбить, заскриптовать и передать сотруднику. Второй вариант решения этой проблемы, если у вас отсутствуют регламенты, ничего не заскриптовано и нет никаких готовых инструментов — это использование наставника при обучении. Просто выделите ответственного сотрудника, который будет обучать новичков собственным примером. Самое главное в обучении навыкам — назначить ответственного, который будет проверять этот навык на регулярной основе. Если у вас есть возможность дать человеку попробовать себя в работе на конкретном клиенте, которого вы

не боитесь потерять, то можно сразу выпускать менеджера на решение какой-то бизнес-задачи из разряда выполнения звонков или обработку входящих звонков. Но это при условии, если стоимость потенциально потерянного клиента для вас не столь велика.

Каждый руководитель отдела продаж понимает, что продажи — это системная работа по увеличению точек контактов с вашими клиентами. Для эффективной работы и получения желаемого результата — это количество точек контактов необходимо мониторить, особенно это актуально для компаний с долгим циклом сделки.

За свою практику я несколько раз сталкивался с ситуацией, когда менеджер по продажам не показывал эффективности в первый месяц работы, а потом чудесным образом выходил на требуемые показатели, через 2–3 месяца работы. Но все-таки это больше красивые истории, нежели реальная практика. С учетом высокой текучки, оттока сотрудников, соискателей из компании, я все же выступаю за то, чтобы эти показатели мониторить с достаточно коротким циклом — 1 день или, в крайнем случае — неделя, а не ожидать результата месяцами. Потому что платить зарплату сотрудникам придется, а бизнес в нашей стране находится в состоянии стагнации, а не роста. Поэтому чаще всего работодатель не готов платить деньги людям, которые не приносят результат. Результат измеряется по ключевым показателям эффективности.

Все звонки, которые делает менеджер по продажам, должны проходить через IP-телефонию. Если ваш бизнес подразумевает звонки через мобильный, есть множество чудесных вариантов интеграции. Звонки родителям, маме, девушке, если они не записаны в CRM-системе, записываться, конечно же, не будут, а все остальные звонки — входящие и исходящие — будут записаны, подгружены в CRM-систему. Если у вас настроены какие-то этапы автово-

КАЖДЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ
ПОНИМАЕТ, ЧТО ПРОДАЖИ – ЭТО СИСТЕМНАЯ
РАБОТА ПО УВЕЛИЧЕНИЮ ТОЧЕК КОНТАКТОВ
С ВАШИМИ КЛИЕНТАМИ.

ронки, то там будут отмечены сделки. Это 100% запись всех разговоров, в том числе и мобильных.

Часть звонков, которые совершает менеджер, необходимо прослушивать. Если проблема выявлена, то необходимо ее донести до руководителя с целью проведения дополнительного обучения по недостающим пунктам, либо до сотрудника, чтобы внес изменения в работу. Если ситуацию невозможно изменить самостоятельно, то сотрудник должен будет проработать ее совместно с наставником, руководителем. Цель прослушивания — помощь в исправлении ошибок, допускаемых сотрудником, или понимание того, что после приложенных усилий эффективность человека не растет и, к сожалению, необходимость принятия решения об увольнении.

ЧАСТЬ ЗВОНКОВ, КОТОРЫЕ СОВЕРШАЕТ МЕНЕДЖЕР, НЕОБХОДИМО ПРОСЛУШИВАТЬ.

Если нам нужно принять какое-то решение, цель — надо пропагандировать свои ценности, свое видение на ваших сотрудников. Чем чаще вы будете это делать, тем выше вероятность того, что сотрудники будут этих целей и ценностей придерживаться. Предлагаю в формате регулярных встреч рассказывать менеджерам, в том числе новым, про компанию, с чего все начиналось, к чему вы идете, какие есть цели, с кем вы работаете, с кем не рабо-

таете, почему было хорошо, а здесь было плохо. В этих разговорах те, кто может понять ваше видение, ваши ценности, их примут. Те, кто не могут разделить, так или иначе будут из компании отсеяны, так как не смогут вписаться в ваш коллектив.

Все вышеозвученные меры могут вам решить проблему низкой эффективности ваших продавцов, и поможет замотивировать их в профессиональный рост, что в итоге и будет способствовать росту продаж.

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ: КАК ИЗБЕЖАТЬ ОШИБОК?

Решение вопросов мотивации часто у руководителя отдела продаж вызывают определенные трудности. И это тот самый вопрос, который нельзя оставлять без внимания, но и скоропалительных решений здесь тоже не стоит принимать. О том, как разработать грамотную систему мотивации в отделе продаж, сегодня расскажут эксперты нашего журнала.

ВЕРА ИСАКОВА,

бизнес-консультант

Одни сотрудники живут достижением целей, им важно видеть перспективу в будущем, а другие же начинают свое движение только тогда, когда «гром грянет» (гнев начальства, возможный штраф, угроза увольнения или любые другие санкции). Мотивация сотрудника будет включенной тогда, когда он будет видеть и понимать границы как впереди, так и сзади. Условия, которые находятся на границах, должны быть значимы для работника, способствовать его движению, активности. Но поощрением не должно быть просто отсутствие наказания.

Насколько хорошо руководитель знает своих сотрудников, чтобы уметь подбирать необходимые

инструменты мотивации? Поощрения и наказания создаются в компаниях, как правило, на усмотрение руководства, по принципу «что нас мотивирует, то и их должно мотивировать». И очень часто руководство находится в недоумении: пообещали сотрудникам премию за проделанную работу, а работа выполнена не более чем обычно или вовсе не начата...Что же, выходит, не нужны сотрудникам деньги?

Мотив вознаграждения – самый легкий с точки зрения простоты удовлетворения и самый слабый с точки зрения мотивации и удержания сотрудника на рабочем месте. Сотрудник с такой мотивацией делает что-либо хорошо только в том случае, если ожидается реальное субъективно значимое вознаграждение – в виде денег, продвижения и других привилегий. Оставаться в компании такой сотрудник будет до тех пор,

пока он уверен, что его зарплата выше, чем в среднем по отрасли. Он легко покинет вашу компанию, если получит более выгодное предложение. Еще одним раздражителем для таких сотрудников является несправедливость в отношении оплаты, если он видит, что кто-то, работая хуже, получает столько же, сколько и он. Это становится резким демотивирующим фактором, способным спровоцировать его на поиск нового места.

Формирование зарплаты по типу «сколько заработал, столько получил» уже изжило себя. Не раз приходилось сталкиваться с ситуацией, когда сотрудник не выполняет план, получая соответственно меньше, чем мог бы, но при этом ничего не меняет в своей работе. Если вы хотите, чтобы сотрудники не останавливались на достигнутом, – задайте границы, как верхние, так и нижние. Например, в случае выполнения плана менее чем на 70% (здесь ваша точка рентабельности) он не получает премии вообще, только оклад. Ну и оклад должен быть таким, чтобы сама мысль о его размере заставляла сотрудника шевелиться. Верхняя граница тоже необходима, вы сами можете выбрать, какой она будет: 100% плана или 110%.

**МОТИВ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ – САМЫЙ ЛЕГКИЙ
С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПРОСТОТЫ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ
И САМЫЙ СЛАБЫЙ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ МОТИВАЦИИ
И УДЕРЖАНИЯ СОТРУДНИКА.**

У каждого сотрудника любой должности есть перечень постоянных обязанностей, необходимых для выполнения. Каждая обязанность измерима с точки зрения результата, который она должна приносить. Поэтому необходимо строго контролировать выполнение функционала каждым сотрудником не просто с точки зрения процесса, а с точки зрения именно результата. Видимость работы, бурных процессов деятельности может быть создана очень просто. Много работали, сильно устали, а результат где? И какой смысл в этом процессе, если он не выдает необходимый итог? Тогда за что они получают оклад? Оклад не может быть одинаковым просто потому, что сотрудники находятся в одной должности. У каждого из них свой потенциал, разные компетенции, разные категории.

Сотрудник с мотивом достижения работает ради того, чтобы доказать самому себе, что он способен добиться поставленной цели. Такие люди считают себя профессионалами, стремятся делать все как можно лучше, не останавливаются на достигнутом и улучшают то, что и так замечательно. Они сами себе выбирают сложные цели-вызовы и настойчиво их достигают. Сотрудник с такой мотивацией покидает компанию, если его цель достигнута, а новой возможности для реализации он уже не видит; если ему мешают довести дело до конца, переключая на другие задачи; если ему со стороны поступает предложение, в котором он видит вызов и возможность большего развития, чем в собственной компании.

Процессный мотив уходит корнями в желание ощущать себя источником изменений в окружающем мире. Люди с этим типом мотивации хорошо трудятся ради самого процесса выполняемой работы. Такой сотрудник с головой «ныряет» в порученное дело, он знает, как надо действовать, и с радостью и вдохновением выполняет свои задачи. Он захочет уволиться в том случае, если исчезает элемент

КАЖДАЯ ОБЯЗАННОСТЬ ИЗМЕРИМА С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТА, КОТОРЫЙ ОНА ДОЛЖНА ПРИНОСИТЬ.

творчества, если его заставляют заниматься рутинной работой, жестко привязывая к срокам и результатам. Для таких людей очень важен простор собственного выбора, поэтому постарайтесь снять с них контроль везде, где это возможно.

Люди с ярко выраженным социальным мотивом работают ради одобрения. Они стремятся соответствовать идеальному образу сотрудника компании. Для них очень важно отношение к ним непосредственного руководителя и коллектива. Такие сотрудники могут долго оставаться на одном месте, если получают ту дозу положительного внимания, на которую рассчитывают. Они уходят, если чувствуют, что в другом месте их будут больше ценить, если меняется руководитель или с ним возникает конфликт.

Идейный мотив – первый по значимости с точки зрения удержания сотрудников в компании. Он характеризуется тем, что человек делает что-либо хорошо ради достижения совместных с компанией целей. Появляется этот мотив, если цели компании настолько «цепляют» человека, что становятся его собственными. Такие люди чувствуют себя хозяевами фирмы. В этом мотиве воплощается их желание принадлежать чему-то большему, чем коммерческая организация, и делать

нечто большее, чем просто зарабатывать деньги.

Для многих руководителей отделов продаж является откровением, что мотив вознаграждения, например, может быть не таким уж важным для сотрудника продающего подразделения. Система мотивации в отделе продаж должна быть выстроена так, чтобы стимулировать нужное поведение сотрудников. Если компанию не устраивает тот темп или отношение к работе, которое проявляют сотрудники, значит, систему мотивации нужно пересмотреть. Но помните, что любые изменения встраиваются постепенно и принимаются не всеми. Всегда будьте готовы к набору нового персонала.

Решение вопроса мотивации сотрудников отдела продаж зачастую превращается в замкнутый круг. Вначале мы находим работающий мотиватор, внедряем его на практике, но по прошествии какого-то времени он перестает работать. Как правило, далее руководство снова начинает искать очередную «волшебную кнопку», с помощью которой появится возможность воздействовать на мотивацию сотрудников... и далее снова по вышеописанному сценарию.

Одним из главных мотивирующих факторов для персонала про-

ЛЮДИ С ЯРКО ВЫРАЖЕННЫМ СОЦИАЛЬНЫМ МОТИВОМ РАБОТАЮТ РАДИ ОДОБРЕНИЯ.

ИДЕЙНЫЙ МОТИВ – ПЕРВЫЙ ПО ЗНАЧИМОСТИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ УДЕРЖАНИЯ СОТРУДНИКОВ В КОМПАНИИ.

даж является вдохновляющая цель, разделяемая всеми сотрудниками. С людьми, имеющими общие интересы, работать намного легче. Когда люди замыкаются на своих должностных инструкциях, они теряют ответственность за результаты всей компании. А когда результат оказывается неудовлетворительным, причины найти трудно.

Руководители не всегда осознают, что их ожидания влияют на работу их подчиненных. Если руководитель видит у сотрудника отдела продаж потенциал, он уделяет ему внимание и помогает его раскрыть. И, наоборот, на отстающего продавца никто не обращает внимания, и он сам начинает чувствовать свою ненужность. Любая роль предполагает свои убеждения и варианты поведения. Возьмем для примера роль Родитель. Какие убеждения есть у вас как у родителя? Возможно, вы скажете: родитель должен нести ответственность за ребенка, должен обеспечить ему условия для роста и развития. Такой родитель располагает рядом способностей, которые позволяют ему следовать своим убеждениям, чтобы соответствовать своему представлению о хорошем родителе.

Ролей много, а человек один. И он всегда больше, чем любая из его ролей. А если забывать об этом,

то можно и заиграться, и вот уже роль управляет нами. Роли можно выбирать. И более успешным руководителем отдела продаж будет тот, который помнит об этом. Важно помнить, что именно руководитель отдела продаж задает тон для работы всему коллективу.

Прежде чем заниматься мотивацией продавцов, для начала следует проанализировать то, насколько они профессиональны. Если у ваших продавцов не растут продажи, то, возможно, дело не в плохой мотивации, а в том, что они совершают одни и те же ошибки, которые не позволяют им достигать необходимых результатов, выполнять план продаж. В этом случае вы можете сколько угодно их мотивировать, но это не исправит сложившегося положения в вашем отделе продаж. Да, продавцы могут изменить свое отношение к работе, стать более мобильными, делать больше звонков, совершать больше встреч, но если корень зла кроется в их неумении эффективно продавать, то мотивация не решит проблем, а напротив, может привести сотрудников к профессиональному выгоранию.

Если проблема кроется в ошибках, допускаемых вашими продавцами в процессе продажи, то для начала следует уделить внимание должному обучению сотрудников

СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА ПРОДАЖ МОТИВИРУЕТ НЕ САМ ОБРАЗ ЖИЗНИ, КОТОРЫЙ ОНИ ХОТЯТ ВЕСТИ, А ВОЗМОЖНОСТЬ ИЗМЕНИТЬ СВОЮ ЖИЗНЬ.

отдела продаж. Если же с профессиональной точки зрения ваши продавцы вас вполне устраивают, но им, как говорится, не хватает «блеска» в глазах, то тогда досконально изучите свою схему мотивации – вероятно, там находится ключ к решению вашей проблемы. Выясните основную мотив продавца и работайте с ним – тогда вам наверняка удастся замотивировать ваших сотрудников на рост их результативности.

АЛЕКСАНДР БЕЛАНОВСКИЙ,

бизнес-тренер, консультант, руководитель

Сотрудников отдела продаж мотивирует не сам образ жизни, который они хотят вести, а возможность изменить свою жизнь. И ради этого они работают лучше. Дополнительные заработки, бонусы, проценты не должны превышать двойной оплаты труда. Как только сотрудник начинает зарабатывать в два раза больше, чем он предполагал изначально, сразу же возрастает вероятность, что его работа станет менее качественной.

Мотивация сотрудников отдела продаж – 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. Если вы назначите штрафы за опоздания, то у вас сразу же в течение месяца резко возрастает дисциплина и резко уменьшаются показатели опозданий. Но уже через 1–3 месяца сотрудники начнут к этому привыкать, и, что самое интересное, многие начнут с этим мириться. То же самое происходит и с положительными мотивирующими элементами.

Любые мотивационные инструменты, любые мотиваторы обычно нормально живут и действуют от недели до трех месяцев, а свыше трех месяцев – действенность начинает

резко падать. Поэтому задача руководителя — держать руку на пульсе и вовремя вносить коррективы в систему мотивации.

Но как показывает практика, большинство руководителей отделов продаж не пытаются освоить хоть какие-то основы вопросов мотивации людей. Они считают, что деньги являются главным мотиватором, благодаря которому продавцы начнут улучшать свои показатели, перестанут думать о своих личных интересах и начнут думать об интересах работодателя. Менеджеры по продажам сегодня не хотят больше продавать и больше зарабатывать. Они хотят делать меньше и зарабатывать, как все.

Человек с удовольствием получает в награду личные успехи, успехи коллектива, карьеру, удовлетворение семьи. Если его семья довольна и удовлетворена местом его работы, то, соответственно, эта семья будет выталкивать человека на работу и правильно его встречать с нее.

Будучи в курсе всех проблем и желаний своих подчиненных, руководитель всегда может принять соответствующие меры. Зачастую руководители отделов продаж не знают, как сделать так, чтобы их подчиненные горели душой на работе, а не выполняли свои обязанности из-за боязни наказания. Отсутствие мотивации вызывает у человека бездействие, которое превращает его желание просто в мечту. Если же какие-либо мотиваторы существуют, то человек движется в сторону своего желания.

Задача любого руководителя — помочь своим продавцам включить внутреннюю мотивацию, которая и будет заставлять их работать. Человеческий мозг не воспринимает внешние мотиваторы, которые не в состоянии на него повлиять. Если вопросы внешних мотиваторов не могут заставить людей что-то делать, то в таком случае требуется вопрос самомотивации.

Система самомотивации — это комплекс действий, благодаря ко-

МЕНЕДЖЕРЫ ПО ПРОДАЖАМ СЕГОДНЯ НЕ ХОТЯТ БОЛЬШЕ ПРОДАВАТЬ И БОЛЬШЕ ЗАРАБАТЫВАТЬ. ОНИ ХОТЯТ ДЕЛАТЬ МЕНЬШЕ И ЗАРАБАТЫВАТЬ, КАК ВСЕ.

торому вы помогаете своим подчиненным самим создавать систему достижения успеха. А для этого требуется, чтобы сотрудники сами создавали для себя четкую и ясную цель, соответствующую окружающей их обстановку и мотиваторы.

Большинство сотрудников отделов продаж не умеют ставить перед собой правильные цели. Человеческий мозг имеет определенный объем оценки информации, за который он не может выходить. Так же как и человеческий глаз имеет определенный угол обзора. И если цель неправильная, то мозг не понимает, что от него хочет тот или иной человек. Цель считается правильной, когда она занимает весь угол обзора человеческого глаза. И какая бы проблема у человека ни возникла, он все равно видит очертания своей цели.

Каждая цель должна иметь много конкретных параметров. В обязательном порядке должны фигурировать размер, время, цвет, форма, какой-то вид, технические характеристики, местоположение. Мозг должен понимать, зачем человек это делает и в какие сроки должен быть получен положительный результат. Мозг не умеет анализировать что-то, как-то, когда-то. Ему нужны ясные характеристики, он должен знать, что человек получит от ре-

зультата. Создание конкретной цели обязательно должно быть написано на бумаге. Учите своих продавцов все писать с конкретными параметрами в своей тетради или блокноте. Без записи достижение цели будет затруднено.

Чтобы научить своих продавцов мотивировать себя на получение больших заработков, вы должны запомнить две главные мотивации на деньги: мотивация «от» и мотивация «к». Мотивация «от» является негативной. Она прекрасно работает для появления денег в кармане и работает в два раза сильнее, чем мотивация «к». Мотивация «к» работает хуже, так как над человеком не стоит надзиратель, который в случае безделья накажет его. Главная мотивация человека — это не получить боль. С одной стороны это мешает зарабатывать деньги, но с другой стороны этим надо научиться пользоваться.

Деньги сотрудники получают за счет навыков, а навыки приобретают за счет мотивации. Поэтому нужно правильно мотивировать своих продавцов на приобретение нужных навыков и умений, приносящих им деньги. Мотивацией вы должны не только заставлять людей приобретать правильные навыки, но и заставлять их внедрять эти навыки в жизнь. Для того чтобы человек смог сам себя замоти-

ЗАДАЧА ЛЮБОГО РУКОВОДИТЕЛЯ – ПОМОЧЬ СВОИМ ПРОДАВЦАМ ВКЛЮЧИТЬ ВНУТРЕННЮЮ МОТИВАЦИЮ, КОТОРАЯ И БУДЕТ ЗАСТАВЛЯТЬ ИХ РАБОТАТЬ.

КОГДА ЧЕЛОВЕК ХОЧЕТ ДОСТИЧЬ ЦЕЛИ,
ЕМУ НУЖНО СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ ПУТИ НАЗАД
НЕ БЫЛО.

вировать на выполнение какой-то задачи или поставленной цели, он должен создать для себя обстановку. Создание окружающей обстановки начинается с визуализации цели. И для того чтобы мозг захотел помочь человеку в достижении какого-то желания, он должен видеть это желание. В свое время для самомотивации была придумана доска желаний.

Кроме того, необходимо постоянно общаться с теми, кто может учить, продвигать, вытаскивать на достижение цели. Необходимо мнение авторитета, учителя, который поможет создать человеку четкий путь. Руководитель просто обязан стать таким человеком для своих подчиненных. Визуализация цели, единомышленники, общение с учителями, похвала — это и есть окружающая обстановка. Все это необходимо для того, чтобы мозг начал думать в нужном направлении.

Многие думают, что главные и лучшие мотиваторы в жизни — это хорошие мотиваторы. Но так как жизнь далеко не идеальна, то мотиваторы должны действовать и с негативной точки зрения. Необходимо создать внешний негативный мотиватор, который заставит человека или бояться, или получить какую-то боль. Когда человек хочет достичь цели, ему нужно сделать так, чтобы

пути назад не было. Учите своих сотрудников ставить себя в условия невозможности или невыгодности идти назад.

Чтобы создать вокруг себя команду профессионалов и зарабатывать в несколько раз больше, чем можно заработать в одиночку, руководитель должен пройти несколько этапов и стать настоящим лидером.

Лояльность сотрудников — это соблюдение принятых правил, готовность принять другие требования, стремление сохранить свое рабочее место. Лояльность — это еще не значит, что сотрудники будут подчиняться, это, скорее всего, элементы какого-то уважения.

Получение результатов — это дальнейшее развитие лидера. Результаты могут быть получены как лидером, так и теми людьми, которые за ним идут, а также его учениками. Предположим, что после назначения нового руководителя отдела сбыта в компании был объявлен конкурс «Лучший отдел предприятия», в котором одержал победу отдел сбыта. После оглашения результатов и получения премии за первое место работники выразили свое признание новому руководителю и начали еще больше ему доверять.

На этапе наставничества лидер начинает помогать членам своей

команды, люди начинают у него просить совета и учатся у него всему. Обучая своих сотрудников, лидер помогает им приобретать определенные навыки. Люди начинают осознавать свою ценность — принадлежность к данному коллективу, перед которым у них есть обязательства. В свою очередь лидер ответственен перед коллективом и начинает выдвигать свои требования, которые коллектив выполняет без всяких проволочек. На этапе наставничества лидер имеет возможность напрямую влиять на тех, кто находится рядом с ним. Лидер вызывает доверие и внушает уверенность. Он начинает требовать больше, чем от самого себя, и люди чувствуют себя надежно за его спиной.

Для того чтобы вдохновить людей, надо наполнить их жизнь смыслом. Нужно объяснить каждому сотруднику, что он не просто делает примитивную работу — он меняет мир. Всегда мечтайте о большом. Думайте не как все. Думайте как победитель. Если вы будете думать как все, результат будет как у всех. Если у вас нет большой идеи, то в лучшем случае вы находитесь на нулевом уровне лидерства. Учитесь создавать большую идею и внедряйте ее в жизнь.

СЕРГЕЙ ПЕРМИНОВ,

доктор физико-математических наук, член Ассоциации независимых директоров

Если мы меняем мотивационную схему для того, чтобы направить усилия сотрудника в соответствии с требованиями компании, или для того, чтобы труд сотрудника отдела продаж стал более интенсивным, то, очевидно, что, кроме случаев исправления сделанных ошибок, от новой схемы менеджер ничего хорошего не ждет.

Действия по подготовке этапа изменения схемы мотивации следующие:

МОТИВАЦИЯ ДОЛЖНА БЫТЬ МАКСИМАЛЬНО
ПРОСТОЙ, ПОНЯТНОЙ СОТРУДНИКАМ.

- обсуждение необходимости вне- сения изменений в мотивацию и два-три месяца давления на менеджеров «вне мотивацион- ной схемы»;
- подготовка новой мотивацион- ной схемы и расчет по предыду- щим месяцам: сколько получи- ли бы сотрудники отдела продаж в рамках этой мотивационной схемы;
- коррекция новой мотивацион- ной схемы таким образом, что- бы на момент перехода она от- личалась незначительно;
- перевод на новую схему с «ци- фрами»: сколько получили бы по этой схеме в предыдущие ме- сяцы и что нужно сделать, чтобы улучшить ситуацию. Поскольку при любом переходе с одной схемы на другую каждый что-то теряет — кто-то больше, кто-то меньше, а кто-то и приобретает. Все это должно быть обнародо- вано, чтобы потерявшие видели перспективу.

Очень часто руководители отде- лов продаж сталкиваются с необ- ходимостью дифференцирования зарплаты или применения моти- вационной схемы между сотруд- никами, прежде всего новичками и ветеранами. Набор сотрудников со стороны часто приводит к тому, что нужно принимать людей на боль- шую зарплату или по другой моти- вационной схеме.

Несмотря на огромные потери, различия в зарплате удерживают ру- ководителей от приема профессио- нала, который может решить про- блемы компании, поскольку встает вопрос об увеличении заработной платы для всех остальных. С моти- вационными схемами сложнее. Очевидно, что они должны быть одинаковыми для сотрудников, вы- полняющих идентичные функции. Иначе может возникнуть демотива- ция старых сотрудников. Менедже- ры по продажам должны воспри- нимать мотивационную схему как единую.

Когда мы берем нового сотруд- ника и нам требуется новая схема его

ПРЕЖДЕ ЧЕМ ВВОДИТЬ НОВШЕСТВА В СИСТЕМУ МОТИВАЦИИ ПРОДАВЦОВ, НЕОБХОДИМО ТЩАТЕЛЬНО ВЗВЕСИТЬ ВСЕ ВОЗМОЖНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ.

мотивации, результат, как правило, становится больше, чем «обычно». Здесь мы и вводим дополнительный бонус за высокие результаты. При этом задача руководителя при реально разной мотивации — подать ее как равные возможности.

Мотивация должна быть мак- симально простой, понятной со- трудникам. Мотивация не должна создавать у сотрудников ощущения того, что их обманывают, то есть параметры, заложенные в ней, долж- ны быть достижимыми. Чем реже меняете мотивацию, тем лучше. Ин- тересы сотрудника не должны про- тиворечить интересам компании. За высокий результат дайте допол- нительный бонус. Мотивационная схема не должна иметь «стеклянно- го потолка».

Соблюдайте эти правила моти- вации сотрудников отдела продаж, и результаты ваших продавцов будут расти.

ВАЛЕНТИНА УРДИНА,

*руководитель отдела продаж
компании «Блеск»*

Разрабатывая систему мотивации персонала отдела продаж, руко- водитель должен понимать, что

универсальных инструментов не существует. Отсутствие индивиду- ального подхода в мотивации в луч- шем случае не принесет никаких результатов, а в худшем — приведет к демотивации персонала. Часто встречается такая ситуация, что тот, кто разрабатывает систему мотива- ции, ориентируется не на ведущие мотивы каждого из продавцов, а на свои личные, а потом удивляется, почему же им не удастся стимули- ровать менеджеров по продажам на достижение поставленных це- лей, а иногда и вообще удержать их в компании.

Для того чтобы система мотива- ции приносила результат, необхо- димо поддерживать обратную связь с сотрудниками отдела продаж. В частности, для выяснения движу- щего мотива сотрудников. И только проанализировав индивидуальные мотивы каждого из сотрудников, вы можете приступать к разработке системы мотивации. Мотивировать менеджеров по продажам тем, в чем у них нет заинтересованности, не просто бессмысленно, но и чревато ухудшением ситуации.

Прежде чем заниматься вопро- сом нематериальной мотивации, следует убедиться, что с матери- альными стимулами продавцов все в порядке. Что же может высту- пать в качестве нематериальных

ЗА ВЫСОКИЙ РЕЗУЛЬТАТ ДАЙТЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ БОНУС. МОТИВАЦИОННАЯ СХЕМА НЕ ДОЛЖНА ИМЕТЬ «СТЕКЛЯННОГО ПОТОЛКА».

ПРЕЖДЕ ЧЕМ ВВОДИТЬ НОВШЕСТВА В СИСТЕМУ МОТИВАЦИИ ПРОДАВЦОВ, НЕОБХОДИМО ТЩАТЕЛЬНО ВЗВЕСИТЬ ВСЕ ВОЗМОЖНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ.

«мотиваторов» продавцов? Например, социальный пакет, причем не обязательно стандартный — здесь любая компания может добавить что-то свое, уникальное, что поможет привлечь и удержать лучших сотрудников в отделе продаж. Также к нематериальной мотивации относится возможность карьерного роста и повышения квалификации. То есть ваши продавцы должны понимать, что, работая в вашей компании, они будут иметь возможность постоянно развивать свои знания и навыки, а при желании смогут пойти вверх по карьерной лестнице. Кроме того, очень важна атмосфера в коллективе, так как конфликты с руководством и коллегами очень часто приводят к тому, что сотрудник вынужден менять место работы.

Обратная связь, если она налажена в компании, важна как

для менеджеров по продажам, так и для руководства. Налаживайте конструктивный диалог с персоналом продаж — и это будет хорошим их мотиватором для продуктивной работы.

Нередко бывает так, что новичкам в продажах руководители занижают и постоянную, и переменную части заработной платы, а успешным опытным продавцам устанавливают определенную планку, выше которой зарплата у них быть не может. И те, и другие чувствуют несправедливость по отношению к ним: новички из-за отсутствия данной возможности либо переходят в другую компанию, либо вообще уходят из этой профессии, а опытных «продажников» и так часто переманивают. Поэтому руководству всегда надо быть начеку и очень тщательно разрабатывать

и внедрять систему материальной мотивации, чтобы не спровоцировать текучку кадров и снижение результативности.

Чтобы менеджеры стали выполнять план, их можно замотивировать на это, к примеру, внедрением соревновательного начала. Но при организации соревнований важно, чтобы менеджеры по продажам понимали, для чего это и что их ждет в случае успеха. При этом, выбирая призы для тех, кто станет лучшим по итогам соревнования, учитывайте пожелания продавцов, чтобы они были заинтересованы в победе. Таким образом, прежде чем вводить новшества в систему мотивации продавцов, необходимо тщательно взвесить все возможные последствия и понять, соответствуют ли выбранные стимулирующие меры поставленным перед продавцами целям.

Менеджер по продажам всегда должен понимать, какими своими действиями он может повлиять на свой доход в плане его роста. Если продавец владеет этой информацией — он сам будет мотивировать себя на достижение лучших результатов, так как он будет первым, кто в этом заинтересован.

ЧТО СНИЖАЕТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ОТДЕЛА ПРОДАЖ?

Татьяна Гладун

Для начала необходимо определить, в чем измеряется эффективность, и по каждому пункту можно выделить факторы, которые негативно влияют на динамику. Я разберу семь основных показателей, которые обычно используются для оценки эффективности работы отдела продаж.

ПОКАЗАТЕЛЬ 1. АКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖЕРОВ

Это количество звонков/писем/встреч, то есть все то, что потом конвертируется в продажи. Чем больше проводится активностей, тем больше вероятность того, что клиент быстрее «прогрееется» и совершит покупку. Снижение количества активностей может быть связано со следующими причинами:

1. Частые изменения планов продаж. Сотрудники выполняют план текущего месяца и сознательно не делают больше. Ведь чем больше делаешь, тем чаще руководство пересматривает планы и меняет систему мотивации. И тогда придется больше работать за те же деньги.

Проведите анализ системы мотивации, и не только материальной. Включайте в работу сотрудников не только соревновательные механизмы, но и разъяснительные: не все рядовые сотрудники понимают, почему план растет, а доход нет. Возможно, у вас автоматизировались процессы или таким образом изменилась технология, что можно сделать больше активностей в единицу времени. Проводите беседы с

людьми, обосновывайте все нововведения. Если жалко времени — воспользуйтесь современными инструментами: включите в обучение формат онлайн бизнес-игр. У сотрудников это займет всего 15 минут в день, без отрыва от работы.

2. Большое количество задач, не связанных непосредственно с продажами продукта. Например, «ручное» формирование коммерческого предложения, оформление пакета документов. Проведите ревизию рабочего времени сотрудников. Посмотрите, какие процессы можно переложить на других исполнителей, а какие автоматизировать или оптимизировать. Таким образом, времени на непосредственный контакт с клиентами будет больше.

3. Текучесть кадров. Изменился состав сотрудников: старые сотрудники ушли, а новые еще не вышли на плановые показатели.

4. Выгорание сотрудника. Проверьте, как давно человек не был в отпуске. Отправьте его отдыхать. Возможно, у него проблемы дома, дайте ему возможность их решить и, если это целесообразно, помогите ему. Тем самым вы убьете двух зай-

цев: повысите и эффективность, и лояльность.

ПОКАЗАТЕЛЬ 2. КОНВЕРСИЯ АКТИВНОСТЕЙ В ПРОДАЖИ

Какой процент активностей дает результат? Сколько «холодных» контактов трансформируется в «теплые» и «горячие»? Какой процент продаж по отношению к активностям?

Факторы, влияющие на снижение этих показателей:

1. «Неудачные» скрипты. Клиенты устали от стандартных, заученных фраз, которые произносятся тоном автоответчика. Тренд идет на живое, доверительное общение. Послушайте записи звонков, встреч ваших менеджеров. Определите, на каких фразах клиент прекращает разговор. Переработайте тексты.

2. Ограниченное время на общение с клиентом. Менеджеры стараются уложиться в норматив и сворачивают разговор, не «догрев» клиента. Проанализируйте время «удачных» звонков. Возможно, вы пересмотрите норматив. Также можно сделать «гибкий» норматив в зависимости от типологии клиента и степени «прогрева».



ТАТЬЯНА ГЛАДУН

Руководитель образовательно-консультационного центра «Инфопрактика» (вырабатываем бизнес-навыки у предпринимателей, собственников бизнеса и команд с помощью онлайн-бизнес-игр);

<https://www.facebook.com/GladunTatiana>

3. Низкие коммуникативные навыки (неумение слышать клиента). Часто клиент задает один вопрос, а менеджер продолжает «шпарить» по скрипту. Обучайте и тренируйте своих менеджеров. Постоянно! Как только они прекращают тренироваться в применении техник продаж, то навык уходит. Обучение должно быть непрерывным — это тоже тренд. Современные образовательные технологии позволяют вырабатывать устойчивые навыки у сотрудников (и не только отделов продаж) без отрыва от работы. Используйте такую возможность по-максимуму.

4. Плохо сработал отдел маркетинга и рекламы. По рекламе пришли нецелевые лиды. Если был изначально некачественный входящий поток, то даже гениальному «продавану» будет сложно сделать высокую конверсию.

ПОКАЗАТЕЛЬ 3. ВРЕМЯ ОТКЛИКА НА ЗАПРОС КЛИЕНТА. КАК БЫСТРО ВАШИ МЕНЕДЖЕРЫ РЕАГИРУЮТ И СВЯЗЫВАЮТСЯ С КЛИЕНТАМИ?

Скорость реакции на запрос клиента — это, пожалуй, самый важный фактор. Наверняка клиент обратился не только к вам, но и к вашим конкурентам. И вероятность того, что кто первый — тот и продаст, высока.

Приведу личный пример: я искала издательство для выпуска своей книги. «Погуглила» и написала одновременно в несколько издательств. Только одно из них откликнулось оперативно, буквально

но через несколько минут после запроса. Именно с ним я и заключила договор. Мне было уже неважно, что стоимость работ выше, чем у других. Быстрая реакция и профессиональные ответы менеджера были для меня «маркером»: с этой компанией можно иметь дело, оговоренные сроки, с большой степенью вероятности, будут соблюдены. Пока остальные опомнились, у меня уже на руках был договор и макет книги ушел в работу.

Если время отклика на запрос клиента растет, опросите ваших менеджеров, почему они стали медленнее реагировать. Возможно:

1. Менеджеры не видят push-оповещений, что пришел запрос. В этом случае необходимо разобраться с уведомлениями, настроить ваши информационные системы, которые регистрируют обращения клиентов.

2. Заявки приходят тогда, когда менеджеры не работают. В этом случае можно настроить ботов, автоответы, организовать ночные смены и сформировать график работы в выходные и праздники. Лучше, конечно, для внеурочного времени использовать ботов: они не отдыхают и не требуют оплаты труда за сверхурочную работу. Есть, конечно, и минусы, но это тема отдельной статьи.

3. Возможно, менеджеры не понимают важность быстрой реакции. Да-да, и такое бывает! Проводите регулярное обучение и «воспитание». Это тот случай, когда лучше «перебдеть, чем недобдеть».

4. Сюда же можно отнести профессиональное и эмоциональное выгорание. Если менеджеры начинают «ненавидеть» клиентов, это первый признак того, что мы можем в скором времени потерять и сотрудников, и клиентов. Следите за состоянием своих сотрудников, при первых признаках выгорания применяйте меры: отправляйте людей отдыхать или переключайте на другой вид деятельности.

ПОКАЗАТЕЛЬ 4. СРЕДНИЙ ЦИКЛ СДЕЛКИ

Если растет этот показатель, важно определить, на каком этапе менеджеры не «дорабатывают». Какие возможные причины могут быть здесь:

1. Расфокусировка. Фокус внимания уходит не на тех клиентов. Проверьте вашу CRM-систему. Возможно, что в ней «висит» большое количество клиентов, которые не умеют говорить «нет» и постоянно «динамят» ваших менеджеров. После трех отказов оставьте таких клиентов в покое, пусть менеджеры сфокусируются на тех, кто покупает. Проработайте «градацию» клиентов, разделите их на категории и делайте пометки в CRM. Например, категория 1: «много прибыли, легко работать», категория 2: «много прибыли, сложно работать» и т. д. Пропишите для каждой категории алгоритмы взаимодействия и сроки «касаний». Это упростит общение и повысит эффективность.

2. Не простроены бизнес-процессы, нет автоматизации, КП,

счета и другие сопроводительные документы формируются вручную из «старых» файлов. Из-за этого возникает большое количество ошибок. Выход один: все, что можно автоматизировать – нужно автоматизировать. Подберите удобные системы, которые позволят исключить ошибки ручного ввода и сократить время на формирование документации.

3. Неэффективная система мотивации. Менеджеры не заинтересованы в сокращении цикла сделки и не ищут пути оптимизации. Особенно это касается «окладников». Люди не любят напрягаться. Посмотрите, на каких этапах «буксуют» продажи, определите причины и пересмотрите систему мотивации.

ПОКАЗАТЕЛЬ 5. КОЛИЧЕСТВО НЕУДАЧНЫХ СДЕЛОК

Неудачи – это зона роста. Понимание причин сорванных сделок, возвратов позволяет провести корректировки бизнес-процессов, обучения, КРП и методов управления персоналом. Поэтому это один из важнейших показателей не только для отдела продаж, а для всего бизнеса.

Возможные причины неудачных сделок:

1. Долгое время оформления заказов, ошибки при формировании документов (КП, счет и пр.). В этом случае спасение – в автоматизации процессов. Интеграция CRM с бухгалтерской программой и специализированным ПО поможет исключить «человеческий фактор». Проведите анализ: откуда автоматически не «подтягиваются» данные? Что можно сделать для того, чтобы они «сами» подгружались в нужные формы? Задайте эти вопросы ИТ-специалистам. Решение есть всегда. И не одно.

2. Клиент разочарован: он получает не то, что хочет. Менеджеры не могут довести клиента до оплаты из-за «додумывания» того, что клиенту на самом деле необходимо. Перед тем как выставить КП, менеджеру необходимо максимально

ВКЛЮЧАЙТЕ В РАБОТУ СОТРУДНИКОВ НЕ ТОЛЬКО СОРЕВНОВАТЕЛЬНЫЕ МЕХАНИКИ, НО И РАЗЪЯСНИТЕЛЬНЫЕ.

подробно выявить, чего хочет клиент на самом деле, какая «картинка» у него в голове и совпадает ли понимание менеджера с этой «картинкой». Поэтому выход – обучение. Учим выявлять потребность, задавая правильные вопросы, а не фантазировать о желаниях клиента. Учим давать решение, а не разочаровывать.

3. Быстрая реакция конкурентов, предложивших покупателям более выгодные условия. Наши конкуренты – наши друзья. Они помогают нам не останавливаться на достигнутом: развиваться, разрабатывать новые продукты, новые форматы взаимодействия с клиентами, совершенствовать технологии и бизнес-процессы. Если конкуренты вырываются вперед, необходимо понимать, за счет чего они это сделали. Регулярно анализируйте конкурентную среду. Не стесняйтесь спрашивать у клиентов, почему они сделали выбор не в вашу пользу. Это позволит найти «точки роста» и откорректировать свои действия.

4. Незнание собственных конкурентных преимуществ. Неумение отработать возражение по конкурентам (выгоды).

Самый первый вопрос, который я обычно задаю собственникам: «А чем вы отличаетесь от своих конкурентов?» И чаще всего я слышу ответ: «Ничем! У нас все одинаково, но они жестко демпингуют, поэтому клиенты уходят к ним. А мы не можем так снизить цену». С таким подходом далеко не уедешь и клиентов не привлечешь. Если вы не верите в себя и свой продукт, то как в это поверят менеджеры? Зачастую находясь

«внутри» компании, мы перестаем видеть собственные плюсы, ведь они для нас становятся естественными. Фокусироваться на минусах – хорошо, но и фокусировка на плюсах не менее важна. Прodelайте с менеджерами (можно сюда подключить и других сотрудников компании, не только отдел продаж) простое упражнение: дополните фразу: «Мы – лучшие на рынке, потому что...» Назовите не менее десяти преимуществ. Пусть это будут «мелочи». Но, как правило, из мелочей и складывается общее впечатление. Соберите все ответы воедино. То, что чаще всего повторяется, – это и есть ваши ключевые преимущества. «Упакуйте» их в отработку возражений для менеджеров отделов продаж.

5. Отсутствие «пробников». При перенасыщении рынка необходимо давать клиенту попробовать ваш продукт или услугу. Пробные занятия, тестовые периоды использования продукта и т. п. позволят человеку составить о вас правильное представление, снять страхи и возражения, повысить лояльность. У тех, кто использует этот прием, – конкурентное преимущество: возможность расширить воронку продаж. Но и злоупотреблять этим не стоит. Любители «халявы» будут стараться выбить дополнительные «бесплатники» и уже не захотят в дальнейшем платить. По результату «пробника» обязательно нужно брать обратную связь. Не только у тех, кто купил. Особое внимание уделите тем, кто отказался. И снова обучаем менеджеров выстраивать доверие, задавать правильные вопросы. Разработайте для менеджеров опросник с обязательными

КОРРЕКТИРУЯ ОШИБКИ И МАСШТАБИРУЯ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ ОПЫТ, МЫ РАЗВИВАЕМ СВОЙ БИЗНЕС.

вопросами, но при этом давайте возможность задавать уточняющие.

ПОКАЗАТЕЛЬ 6. КОЛИЧЕСТВО ПОВТОРНЫХ СДЕЛОК

Это, пожалуй, самый важный показатель. Можно исхитриться и продать первый раз, но сделать так, чтобы клиент остался с вами на всю жизнь — вот настоящее искусство! И этого достигают немногие. В чем же здесь могут быть причины?

1. Не прорабатывается база клиентов. У каждого продукта/ услуги есть свой срок. Если мы знаем контрольную дату окончания этого срока, то можем напомнить клиенту о себе, позаботиться о нем, предложить свою помощь. Приведу простой пример: есть два салона красоты. В один без записи не попасть, а второй почти всегда пустует. Почему? Потому что в первом качественно работают с клиентом: регулярно прозванивают базу и напоминают о том, что клиенту пора обновить прическу или сделать маникюр. Предлагают выбрать удобное время к любимому мастеру. Такая забота позволяет держать клиента в фокусе и выбирать именно тот салон, в котором о нем помнят и любят. И это применимо в любом бизнесе.

2. Не выстроена линейка продуктов (одноразовый продукт). Нет сопутствующих товаров, комплектующих и т. п. При отсутствии дополнительных услуг сложно удержать клиента. Многие говорят: «У нас одноразовый продукт, очень большой жизненный цикл». Наверняка в этом «жизненном цикле» требуется промежуточное сопровождение, комплектующие, уход. Например, у наших клиентов, кото-

рые занимаются «вертикальными садами» с автополивом, тоже «товар» одноразовый — конструкции качественные и служат очень долго. Поэтому в качестве сопровождения клиентов они внедрили услугу по уходу за растениями. Посмотрите, что для вашего продукта может быть сопровождением. При любом продукте можно найти то, что поможет проявить заботу о клиенте. А когда мы всегда рядом, про нас уже не забывают.

3. Низкое качество предоставляемых продуктов/ услуг. Репутация нарабатывается годами, а разрушается в один момент. Ни один менеджер не совершит чудо вторичных продаж, если качество продукта и сервис не на высоте. Мы, конечно, не берем во внимание случаи, когда хамское обслуживание входит в концепцию и клиент специально идет за этим. Как пример: сеть кафе в советском стиле, где хамоватые тетki — элемент антуража. В остальных случаях это недопустимо. Именно качество и клиентоориентированность обеспечивают вторичные продажи.

ПОКАЗАТЕЛЬ 7. СРЕДНИЙ ЧЕК

Не буду писать банальщину, что увеличение суммы среднего чека ведет к большей прибыли. Лучше разберем причины, почему средний чек не растет.

1. Менеджеры не верят в продукт и в то, что люди могут его купить за «большие деньги». И их «забота» о клиенте выражается в том, что они пытаются «экономить» деньги клиента, предлагая ему дешевые продукты. Дело в том, что менеджеры сами не могут себе позволить продукт высокой ценовой категории и

накладывают свою модель видения мира на других людей. Здесь нужно работать с мышлением. Перестраивать видение. Да, это не быстрый процесс, но он даст свои результаты. Есть технологии, которые позволяют создавать правильное информационное поле в компании и за счет этого мягко, незаметно для сотрудников менять мышление. Мы это делаем с помощью онлайн-бизнес-игр. Обкатанная методика с прекрасными результатами.

2. Менеджеры саботируют продажу сопутствующих товаров, считая это навязыванием. С таким случаем я столкнулась, работая с сетью аптек: сотрудники отказывались предлагать сопровождающие товары, ссылаясь на то, что «клиенты и так знают, что им покупать». Хотя, клиент может не знать особенности вашей линейки продуктов, особенно если это «товарка» с сотнями наименований. Какой выход? Обучение, обучение и еще раз обучение! Постоянно работаем над формированием правильного мышления и позиционирования компании.

Конечно, мы разобрали не все показатели и не все причины снижения эффективности отдела продаж: их гораздо больше, и на эту тему можно писать бесконечно.

Определите для себя набор KPI, которые целесообразно отслеживать в вашем бизнесе. Делайте это регулярно, чтобы быстро выявлять причины падения и роста, реагировать на ситуацию и максимально исключить текучку из-за выгорания кадров. Ведь неудачи больше всего «подкашивают» людей.

Не выдумывайте самостоятельно причины, выстраивайте доверительные отношения, разговаривайте со своими менеджерами, выявляйте источники побед и неудач. Корректируя ошибки и масштабируя положительный опыт, мы развиваем свой бизнес. И, конечно же, сформируйте правильное информационное пространство, непрерывно обучая и развивая вашу команду.

Желаю вам высоких показателей и процветания вашего бизнеса!

ЧИТАЙТЕ

В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ

ПРИЧИНЫ ДЕМОТИВАЦИИ ПРОДАВЦОВ И ПУТИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

От качества профессиональных компетенций специалистов отдела продаж и особенностей их личности во многом зависит получаемый в итоге результат коммерческой деятельности компании. Однако даже в ситуации, когда вы смогли организовать и продолжаете поддерживать эффективность системы рекрутинга, селекции и адаптации торгового персонала, важно помнить и о влиянии мотивации на то, как работает сотрудник, сколько продлится его нахождение в компании и какое мнение о ценности работы и продуктах компании сложится у ваших подчиненных.

ЛОЯЛЕН ЛИ ВАШ ПЕРСОНАЛ ПРОДАЖ?

К сожалению, не каждый руководитель может ответить положительно на этот вопрос. Но если в вашем отделе продаж проблемы с преданностью сотрудников, то в итоге это может привести к весьма негативным последствиям, и не только в кадровом вопросе. Нелояльный персонал не сможет способствовать созданию лояльных отношений с клиентами, а иногда и хуже того, будет негативно влиять на восприятие клиентами компании и ее товарного предложения.

КАК СОВМЕСТИТЬ ЛИЧНЫЕ ЦЕЛИ СОТРУДНИКОВ И КОМПАНИИ?

Каждому руководителю отдела продаж хотелось бы, чтобы продавцы относились к целям компании как к своим — и делали все для их достижения. Но невозможно заставить сотрудников добиваться чужих целей как своих личных. А без личной заинтересованности в результате продавец всегда будет малоэффективен. И это серьезная и довольно частая проблема отделов продаж. Но у нее есть решение — совмещение личных целей сотрудника и 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) 540-52-76

(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
												2020
												2021

Счет на предоплату за 6 месяцев

Поставщик	ООО «Нормедиа», ИНН 9701090129 КПП 770101001 Р/с 40702810010000238020 в АО «ТИНЬКОФФ БАНК» г. Москва К/с 30101810145250000974 БИК 044525974
-----------	---

СЧЕТ № УС-2020/01-06

Плательщик: Грузоотправитель:	Всего
Дата и способ отправки Квитанция/ Накладная	Отметка об оплате Шифр

Предмет счета	Количество	Цена	Сумма
За подписку на журнал «Управление сбытом» на 6 месяцев (№ за 2020 год)	6	1 266-00	7 596-00
Всего к оплате: Семь тысяч пятьсот девяносто шесть рублей 00 коп.		НДС не облагается	00-00
НДС не облагается		ВСЕГО К ОПЛАТЕ	7 596-00

При оплате счета в назначении платежа просьба указать: адрес доставки журнала, телефон (с кодом города), ФИО 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 Изданий 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 доставки 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:

Корчагина Г. В.

При подписке на год скидка 5%!

Счет на предоплату за 12 месяцев

Поставщик	ООО «Нормедиа», ИНН 9701090129 КПП 770101001 Р/с 40702810010000238020 в АО «ТИНЬКОФФ БАНК» г. Москва К/с 30101810145250000974 БИК 044525974
-----------	---

СЧЕТ № УС-2020/01-12

Плательщик: Грузоотправитель:	Всего
Дата и способ отправки Квитанция/ Накладная	Отметка об оплате Шифр

Предмет счета	Количество	Цена	Сумма
За подписку на журнал «Управление сбытом» на 12 месяцев (№ за 2020 год)	12	1 266-00	15 192 - 00
Всего к оплате: Четырнадцать тысяч четыреста тридцать два рубля 40 коп		Стоимость с учетом скидки 5%	14 432- 40
НДС не облагается		НДС не облагается	00-00
НДС не облагается		ВСЕГО К ОПЛАТЕ	14 432 - 40

При оплате счета в назначении платежа просьба указать: адрес доставки журнала, телефон (с кодом города), ФИО 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 Изданий 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 доставки 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:

Корчагина Г. В.