

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:

klient@supersales.ru

Отдел доставки:

journal@image-media.ru

Экономико-правовое обеспечение:

Наталья Культина

Верстка:

Елена Останкова

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»
ПР 856 по каталогу
«Почта России»
84257,84257E по каталогу
«Прессинформ»
ПР856, Т1085 по каталогу
«Руспресса»

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 13.09.2022 г.

Отпечатано в ООО «Печатная
Мастерская РАДОНЕЖ».

Тираж 5000 экз.

Распространяется только
по подписке.

Территория распространения:

Российская Федерация, Украина,
Белоруссия, Казахстан,
страны Балтии

Удержание клиентов — одна из важнейших задач сегодня практически для любой компании. Но не у всех получается решать ее грамотно и успешно, тем более когда конкуренты делают все для того, чтобы переманить заказчиков. О том, как отделу продаж без нового трафика выполнять планы, расскажет основатель проекта «Кузница продаж» Анна Кузнецова.

Как бороться с конкуренцией при продажах на маркетплейсах? Какую роль играют продавцы в удержании клиентов? Должен ли руководитель отдела продаж быть хорошим продавцом? Что и как контролировать в отделе продаж? Ответы на эти и многие другие вопросы читайте в сегодняшнем 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.

Анна Кузнецова

ТЕМА НОМЕРА

**КАК ОТДЕЛУ ПРОДАЖ БЕЗ НОВОГО ТРАФИКА
ВЫПОЛНЯТЬ ПЛАНЫ**

6

Андрей Емец

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

РОЛЬ ПРОДАВЦОВ В УДЕРЖАНИИ B2B-КЛИЕНТОВ

23

Константин Калинов

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**В ЗОНЕ ОСОБОГО ВНИМАНИЯ, ИЛИ ЧТО
И КАК КОНТРОЛИРОВАТЬ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ?**

37

Мария Фокина

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**«ТАЙНЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ» КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ
КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ**

41

Алексей Ковалев

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**ДОЛЖЕН ЛИ РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ БЫТЬ
ХОРОШИМ ПРОДАВЦОМ?**

43

Андрей Емец

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**НЮАНСЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
КОМАНДОЙ ОТДЕЛА ПРОДАЖ**

50

Анастасия Гайсина

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ
ПРИ ПОМОЩИ CRM

55

КРУГЛЫЙ СТОЛ

СОЗДАНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ
ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОТДЕЛА ПРОДАЖ

64

Алексей Речкалов

УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ

НЕЙРОПРОДАЖИ. ЧАСТЬ 1

80

Павел Евтушенко

УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ

КАК БОРОТЬСЯ С КОНКУРЕНЦИЕЙ ПРИ ПРОДАЖАХ
НА МАРКЕТПЛЕЙСАХ?

91

Александр Руднев

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ О ВЫБОРЕ CRM,
ЧТОБЫ НЕ ПОЛУЧИТЬ УПРАВЛЯЕМЫЙ БАРДАК

94

КАК ОТДЕЛУ ПРОДАЖ БЕЗ НОВОГО ТРАФИКА ВЫПОЛНЯТЬ ПЛАНЫ

Анна Кузнецова

С приходом кризиса в условиях сужающегося рынка предприниматели часто склоняются к сокращению планов для своих отделов продаж. Однако мой опыт прохождения трех кризисов с 2008 года по настоящий момент показывает, что это не самый эффективный способ остаться на плаву и сохранить свои позиции.

В период экономической турбулентности основной трудностью становится невозможность планирования. То, что работало и давало результаты вчера, становится во все не актуально завтра. Например, раньше мы могли заливать в воронку трафика 100 рублей и доставать 300 рублей, сейчас этот канал не работает. Вследствие этого падает уровень продаж, постоянные клиенты берут паузу в ожидании прояснения ситуации или вообще перестают платить, так как сами не получают средств. Все это приводит к угрозе возникновения кассовых разрывов в компаниях, и если внутри не заложен резервный фонд — бизнес оказывается на грани банкротства, не имея возможности платить по-

ставщикам, выплачивать зарплаты и др. *Среди моих коллег были случаи кассового разрыва в 10 млн рублей, эта цифра в целом составляла ежемесячный оборот компании, и очевидно, что без фондов бизнес пришлось закрывать.*

В некоторых отраслях и нишах можно наблюдать отсутствие резких падений продаж, но в их случае происходит значительное снижение конверсий по ключевым этапам сделок. Например, ранее у нас приобретали консалтинг в 6–7 случаях из 10 диагностических консультаций, а в нестабильное время мы имеем 3–4 покупки после 10 консультации, и некоторые встречи приходится проводить повторно с собственниками. Или сохраняется поток заказов и

контрактов, но при этом сокращается количество итоговых оплат, а согласования условий и договоренностей затягиваются в разы.

Все это непосредственно приводит к снижению доходов менеджеров, сопровождающемуся упадническими и даже паническими настроениями внутри коллектива. Сотрудники отделов продаж первые сталкиваются с волной негатива, исходящей от клиентов. Под сильным внешним давлением учащаются выгорания среди работников, даже самые стрессоустойчивые менеджеры спустя два месяца не справляются.

Главная причина, конечно, в том, что приходится делать в 2–3 раза больше целевых действий, чтобы не перевыполнить планы, а просто сохранить их на прежнем уровне. С одним клиентом провести не одну встречу, как раньше, а минимум три.

В ПЕРИОД ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТУРБУЛЕНТНОСТИ
ОСНОВНОЙ ТРУДНОСТЬЮ СТАНОВИТСЯ
НЕВОЗМОЖНОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ.

ПЕРВАЯ ПОМОЩЬ

Первое, что необходимо сделать, — это собрать антикризисный штаб из ключевых и самых результатив-



АННА КУЗНЕЦОВА

Эксперт по продажам, предприниматель.

Более 13 лет - опыт управления продажами офлайн.

2 года – создание отделов продаж онлайн.

Член Ассоциации спикеров Санкт-Петербурга.

- Основатель проекта «Кузница продаж», > 650 студентов-выпускников.
- Автор курсов «Эффективный отдел продаж» и «Школа эффективных продаж».
- Наставник шести потоков начинающих предпринимателей-продюсеров «Школы продюсера» Татьяны Маричевой, 2 номинации «Любимый наставник».
- Ментор начинающих наставников.
- Мои студенты показывают результат x2-x10 в доходе или обороте.
- Мои выпускники заработали более 200 млн рублей в 2020, за счет грамотно построенных ОП.

ных сотрудников компании для согласования стратегии прохождения кризиса и выхода на новый уровень. План нужен, чтобы не просто потратить фонды и резервы компании, а продолжать в текущих условиях окупаться и зарабатывать. Он должен включать конкретные шаги и возможности, например, какие расходы сократить, от каких излишеств и «баловства» сейчас можно отказаться.

Проанализируйте – какие постоянные расходы возможно уменьшить, чтобы снизить нагрузку. Перераспределите финансы внутри фирмы, найдите, откуда можно вытащить дополнительный доход, как можно увеличить средний чек. Иногда пару вопросов или фраз, добавленных в скрипт менеджеров, увеличивают всю выручку на 10–15%. Как пример, простые, проверенные на практике фразы: «Обычно с этим товаром покупают вот это», «Кстати, у нас сейчас прекрасное предложение...».

Рассмотрите возможность активизации базы клиентов, которые не дошли до конца воронки за счет, например, усиления вашего предложения, проведения распродажи

или повторного касания с бесплатным лидмагнитом.

Каждый день появляются новые вводные и условия, не ленитесь проводить ежедневные планерки вашего антикризисного штаба для корректировки стратегии продвижения компании на рынке и выхода из кризиса. Рекомендую оценить нетривиальные возможности в сфере маркетинга вашей бизнес-ниши, которые помогут продолжить лидогенерацию. Сосредоточьтесь на усилении лояльности клиента и увеличением LTV и жизненного цикла клиента. Например, в моем проекте цикл принятия решений составлял более 60 дней, и с помощью дополнительных вводных продуктов на первых этапах воронки мы сократили этот период до 45 дней. LTV удалось увеличить с помощью

спецпредложения на повторный консалтинг, что дало прирост выручки на 10%.

НЕОБХОДИМЫЕ КАДРОВЫЕ ПЕРЕСТАНОВКИ

Сокращение – это неотделимый синоним понятия «кризис». Оно же затрагивает и кадровый состав. В трудное время для бизнеса сброс балласта в виде неэффективных сотрудников – становится мерой выживания дела. В первую очередь расставание неизбежно с работниками, за которыми уже плетется хвост из нареканий и недочетов.

По моему опыту прохождения экономически сложных периодов, сокращение 40% персонала способствовало успешному выходу из

ПОД СИЛЬНЫМ ВНЕШНИМ ДАВЛЕНИЕМ
УЧАЩАЮТСЯ ВЫГОРАНИЯ СРЕДИ РАБОТНИКОВ,
ДАЖЕ САМЫЕ СТРЕССОУСТОЙЧИВЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ
СПУСТЯ ДВА МЕСЯЦА НЕ СПРАВЛЯЮТСЯ.

ПЕРЕРАСПРЕДЕЛИТЕ ФИНАНСЫ ВНУТРИ ФИРМЫ,
НАЙДИТЕ, ОТКУДА МОЖНО ВЫТАЩИТЬ
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДОХОД, КАК МОЖНО
УВЕЛИЧИТЬ СРЕДНИЙ ЧЕК.

ситуации. Мы перестроили отделы продаж и снизили постоянные расходы, распределив нагрузку и задачи между готовыми к повышенной сложности менеджерами.

Также сопутствующее кризису понятие неизбежно коснулось и окладов. Сократились оклады руководителей среднего звена, а выплаты бонусов переносились на 2 месяца — такая практика позволила выиграть время для регулирования дебиторской задолженности и получения оплаты от клиентов.

ОПТИМИЗАЦИЯ РАСХОДОВ И ФОТ

Во-первых, в нестабильное время перестраивайте систему мотивации фонда оплаты труда на KPI. Таким образом, максимально платите за результат, оставляя тело оклада на среднерыночном уровне. Так, мы перестроили систему мотивации «на результат»: оклад 20%/бонусы 80%. В итоге постоянный расход на ФОТ составляет всего 20%, когда ранее был до 50% из всей структуры дохода персонала отдела продаж.

Во-вторых, для оптимизации других постоянных расходов направьте фокус в сторону пересмотра условий работы с поставщиками с целью снижения цены закупок.

Так у вас будет возможность сохранить доходность бизнеса.

В-третьих, установите такие договоренности с клиентами, которые просят отсрочить оплату, чтобы не допустить рост дебиторской задолженности выше 10–15% от общей выручки. В ином варианте увеличивается шанс попасть в кассовый разрыв. Сократите кредитные лимиты для тех клиентов, которые периодически нарушали сроки оплат. Нарушив пару раз, они будут нарушать снова.

В-четвертых, в случае если вы ведете закупки и предоставляете ваши товары или услуги в разных валютах — обязательно меняйте условия, чтобы валютные издержки ложились не только на вас, иначе можно уйти в минус. В идеале, если вы закупаете товар в валюте, то и счета вашим клиентам выставляйте в валюте, а оплату от клиента пересчитывайте «на день прихода платежа», и не «на день выставления счета». Так вы минимизируете ваши риски по курсовым разницам.

ПЕРЕСМОТР ПЛАНОВ ОТДЕЛОВ ПРОДАЖ

Уже известный нам синоним не стоит применять к планам продаж. Позволительно коррелировать

их в соответствии с производственными или закупочными планами. Так как если нам негде закупать товар или сырье — просто нет возможности выполнить их. Но если мы предоставляем нематериальные услуги, например, консалтинг, то следует поставить задачу поиска новых путей достижения результатов, а не снижать их.

ЧТО УЧЕСТЬ ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ

В качестве основы предлагаю рассмотреть возможность добавления опций и расширения товарной линейки, обратите внимание на новые сегменты.

Исходя из сниженных конверсий, пересчитайте декомпозицию плана.

Разработайте нормативы и систему мотивации, которые будут сподвигать менеджеров делать больше целевых действий — искать возможности, а не отговорки.

ПРОВЕРЕННЫЕ ЛЮДИ

Берите концентрацию на удержание текущей базы — это клиенты, которые уже работают с вами и голосовали рублем за ваши продукты. Обычно в кризис 95% процентов заказов совершаются постоянными покупателями, поэтому обеспечьте им высококласный сервис, укрепите лояльность, проявите заботу, предусмотрите дополнительные бонусы по системе лояльности. Максимальный упор на удержание базы в вашем круге.

Например, что сделали мы сразу после изменения нашей реальности — подарили доступ ко всем нашим продуктам выпускникам школы на 2 месяца. То есть все, кто ранее в течение двух лет обучался в школе на курсе, могли пройти его снова, получить обратную связь, сдать экзамен на сертификат. Это

РЕКОМЕНДУЮ ОЦЕНИТЬ НЕТРИВИАЛЬНЫЕ
ВОЗМОЖНОСТИ В СФЕРЕ МАРКЕТИНГА
ВАШЕЙ БИЗНЕС-НИШИ, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ
ПРОДОЛЖИТЬ ЛИДОГЕНЕРАЦИЮ.

позволило нам повысить лояльность наших выпускников, показать им нашу заботу, активизировать и поддерживать их. И далее, конечно, у нас был повод для диалога и повторных продаж новых продуктов.

Также в вашей воронке могут появляться клиенты, которых перестали устраивать условия конкурентов — это ваш шанс расширить свою базу, если это представляет выгоду для клиента и интересно вам. Не занимайтесь переманиванием покупателей в ущерб вашему доходу. Допущение сни-

СОСРЕДОТОЧЬТЕСЬ НА УСИЛЕНИИ ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТА И УВЕЛИЧЕНИИ LTV И ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КЛИЕНТА.

жения рентабельности бизнеса может привести к отсутствию запасов для резервных фондов, развития и масштабирования дела. Да и в целом, демпинг ни к чему хорошему

не приводит: снизить цены — легко, поднять — гораздо сложнее.

Внедряйте проверенные рекомендации и вам не будет страшен никакой кризис!

МНЕНИЯ ПО ТЕМЕ

МИХАИЛ МОРОЗОВ,

руководитель отдела продаж компании «Куб»

Только замотивированный менеджер по продажам понимает, что такое настоящая клиентоориентированность, и работает, следуя именно этому подходу. В итоге его клиенты остаются довольны, так как продавец ставит во главу угла их интересы и грамотно помогает им решать их проблемы и задачи. Но напоминаю, что так может работать с клиентами только тот продавец, который замотивирован, вовлечен в процесс достижения общих целей компании. Но именно такие продавцы и выполняют план продаж.

Так почему же во многих компаниях работают продавцы, которым совершенно безразлично будущее компании, которых не интересны проблемы клиентов? Продавцы часто не заинтересованы в общем успехе компании в силу того, что компания не заинтересована в самом работнике и его благополучии, да и почему продавцы должны волновать проблемы клиентов компании, если у него самого проблем слишком много, и даже те, которые должна бы помочь решить

компания, в которой он работает, никто не решает. То есть продавец, понимая, что компания в нем не заинтересована, — отвечает ей тем же.

Для продавца, задача которого — приносить компании деньги, важна материальная мотивация. И не просто ее наличие, а наличие справедливой мотивации. То есть продавец должен быть доволен системой материальной мотивации. Для этого вам нужно отслеживать ситуацию на рынке — если ваши конкуренты платят своим продавцам больше, то вы рискуете не просто спровоцировать текучку кадров, но и подарить вашим конкурентам ваши лучшие кадры. Материальная мотивация должна быть адекватной и справедливой, иначе ни о каком вовлечении персонала отдела продаж и речи быть не может — работа менеджера по продажам достаточно

сложная, стрессовая, и оплачиваться она должна достойно. Как правило, у менеджеров по продажам есть какая-то постоянная часть зарплаты и переменная — и это вполне логично. Для того чтобы продавец был заинтересован в росте продаж, он должен видеть, что его усилия будут оплачены и что его финансовое вознаграждение в вашей компании ограничено лишь его усилиями и результатами.

Но не думайте, что материальная мотивация может полностью решить проблему с выполнением плана и вовлеченности персонала отдела продаж. Решение этой задачи невозможно без комплексного подхода. К зарплате сотрудник привыкает достаточно быстро, а вот возможность продвинуться по карьерной лестнице или же заработать себе парочку дополнительных выходов часто играет не последнюю

В НЕСТАБИЛЬНОЕ ВРЕМЯ ПЕРЕСТРАИВАЙТЕ СИСТЕМУ МОТИВАЦИИ ФОНДА ОПЛАТЫ ТРУДА НА КРІ.

БЕРИТЕ КОНЦЕНТРАЦИЮ НА УДЕРЖАНИЕ
ТЕКУЩЕЙ БАЗЫ – ЭТО КЛИЕНТЫ, КОТОРЫЕ УЖЕ
РАБОТАЮТ С ВАМИ И ГОЛОСОВАЛИ РУБЛЕМ
ЗА ВАШИ ПРОДУКТЫ.

роль в повышении вовлеченности сотрудников. Но и это здесь не является самым главным. Вовлечение персонала отдела продаж происходит тогда, когда он понимает, что достижение общих целей, выполнение плана важно не только для компании, но и для него лично. Если руководитель отдела продаж будет пытаться мотивировать продавцов тем, что неактуально для них, то вовлеченность уж точно не повысится, а скорее – персонал будет демотивирован, что приведет к спаду продаж, а иногда и к росту текучки кадров.

Если сотрудник сам очень холодно относится к продажам, к клиентам, и его мотивация работать в вашей компании в роли менеджера по продажам настолько низка, что становится очевидным, что сотрудник в любой момент прекратит свою работу у вас, стоит только найти ему место «потеплее». Так вот таких сотрудников, на мой взгляд, тоже не стоит воспринимать слишком серьезно, если уж так получилось, что они работают в вашем отделе продаж – вам вряд ли удастся «расшевелить» их. Конечно, не стоит опускать руки, ищите ключик к таким сотрудникам, и, возможно, вам удастся повысить степень их вовлеченности в достижение общих целей отдела продаж.

ТОЛЬКО ЗАМОТИВИРОВАННЫЙ МЕНЕДЖЕР
ПО ПРОДАЖАМ ПОНИМАЕТ, ЧТО ТАКОЕ
НАСТОЯЩАЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ.

Если же все ваши усилия будут пустыми, то вероятно, стоит рассмотреть вариант увольнения таких сотрудников. Но все же, как правило, в отделе продаж большинство сотрудников, которых вполне реально вовлечь в достижение общих целей, выполнение планов, заинтересовать в повышении результативности. Да, здесь необходимо потрудиться над тем, чтобы подобрать соответствующую мотивацию, причем, желательно, индивидуальную. А вот именно это часто и не делают руководители отделов продаж, отсюда и проблемы с вовлеченностью персонала. Значит, надо самому руководителю пересматривать кадровую политику, свое отношение к мотивации персонала – здесь не нужно экономить ни времени, ни сил, так как все ваши усилия в этом направлении обязательно окупятся вам сторицей.

По-настоящему вовлеченный сотрудник всегда работает в разы эффективнее того, кого нужно постоянно заставлять работать. И, кроме того, вовлеченный сотрудник гораздо лучше обслуживает клиентов, делает их лояльными. К такому продавцу клиенты с удовольствием возвращаются за повторными покупками. А, следовательно, и план продаж ваш отдел наверняка будет регулярно выполнять. Думаю, это веская

причина для руководителя работать над повышением вовлеченности сотрудников отдела продаж.

НАТАЛЬЯ САМОЙЛОВА,

*руководитель отдела продаж
компании «Берег»*

Если руководитель отдела продаж просто поставил план перед сотрудниками и ждет его выполнения, то вряд ли результаты его обрадуют. Планы надо выполнять за счет тех знаний и навыков, получить которые продавцам и должен помочь руководитель. Также для успеха продаж важен настрой на успех. И эту задачу также должен решать руководитель – именно он должен отслеживать и корректировать мотивацию продавцов к высоким результатам и веру в успех.

Настрой на успех очень важен в продажах. Когда менеджер по продажам находится в приподнятом настроении, смотрит на мир позитивно, то и продажи идут эффективнее, нежели если продавец будет во власти страхов и негатива. Позитивный настрой в продажах важен, и этого нельзя отрицать. Только представьте себе, что вы в качестве клиента вынуждены вести диалог с продавцом, который настроен негативно или просто безразличен, – будет ли у вас желание продолжать общение с этим продавцом? А захотите ли вы что-то купить у него? В большинстве случаев клиенты находят повод прекратить общение с негативно настроенным продавцом, и это понятно. Конечно, гораздо приятнее общаться с продавцом, который настроен на позитив, – к нему и большее доверие возникает.

Многие продавцы уверены, что главное их умение для успеха продаж – это способность говорить красиво и много. И когда они слышат, что не столько умение говорить помогает продавать, сколько умение слушать – многие, особенно новички, как-то с недоверием воспринимают такую информацию.

И к чему приводит это предубеждение: продавцы так много говорят, пытаясь рассказать клиенту о продукте все, что знают. И не удивительно, что клиенты зачастую убегают от таких продавцов, так как им просто становится скучно слушать ту информацию, в которой о них самих нет ни слова. А когда клиент пытаются задать какие-то вопросы, ответы на которые важны для них, продавцов, которые любят поговорить, опять же начинает «заносить» в такие «дебри», так как они считают, что их задачу выдать клиенту максимальный объем информации. А ведь задача-то у продавца совершенно иная — он должен как можно больше узнать о самом клиенте, его потребностях и предпочтениях. И именно разговор на эту тему и должен занимать большую часть общения с клиентом. Продавец лишь должен с помощью вопросов вовремя направлять клиента в его рассказе о себе, если тот слишком далеко удалился от темы продажи. И, конечно же, продавец должен в совершенстве владеть навыками активного слушания и пониманием невербальных сигналов клиента. Продавец — это, скорее, внимательный слушатель, который поощряет клиента рассказывать о себе, о своих запросах. И потом продавцу будет легче сделать такое предложение клиенту, которое будет полностью соответствовать его запросам. И даже работая с возражениями клиента, опытный продавец понимает, что и здесь можно действовать с помощью вопросов — делая так, чтобы клиент сам отвечал на свои возражения. В этом случае, получается, что клиент сам себя убеждает, а с собой он уж точно спорить не станет. Но чтобы так получилось, продавец должен уметь задавать вопросы, которые помогут клиенту прийти к осознанию всех выгод сделанного ему предложения.

А когда продавец слишком много говорит, он не дает возможность клиенту высказаться, а значит, он просто не поймет, что же хочет этот

НЕ ДУМАЙТЕ, ЧТО МАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ
МОЖЕТ ПОЛНОСТЬЮ РЕШИТЬ ПРОБЛЕМУ
С ВЫПОЛНЕНИЕМ ПЛАНА И ВОВЛЕЧЕННОСТИ
ПЕРСОНАЛА ОТДЕЛА ПРОДАЖ.

клиент. А, как известно, успешный исход переговоров с клиентом напрямую зависит от того, понял ли продавец, что хочет клиент, с какими проблемами он столкнулся. Не перебивайте клиента — дайте ему высказаться, а сами слушайте внимательно, ведь клиент в своем рассказе дает, как правило, очень много зацепок для успешного завершения сделки. Не перебивайте его даже если вам кажется, что вы все это уже слышали — никому не понравится такое отношение. Уважайте ваших клиентов.

Говорить черед и для продавца придет, когда клиент закончит рассказ о своих проблемах. Но речь продавца должна быть краткой и наполовину состоящей из самых различных вопросов клиенту. Это позволит удерживать внимание покупателя, так как если речь продавца будет в виде монолога, то клиент быстро потеряет интерес к тому, что говорит продавец. А вот если менеджер по продажам сможет сделать клиента активным участником презентации своего товарного предложения, то шансов на успешное завершение сделки становится гораздо больше.

Современный продавец должен уделять немало внимания изучению психологии клиентов, чтобы научиться находить индивидуальный подход к каждому из них. А не повторять на каждом переговорах одни и те же аргументы, одни и те же вопросы, при этом удивляясь, когда они вдруг не приводят к ожидаемым результатам. Нет единого рецепта успешных продаж. В нашей компании даже скрипты используют только новички, так как без них они просто еще не по-

нимают своих дальнейших шагов в процессе переговоров с клиентами. А опытные продавцы, конечно, готовятся к переговорам с каждым клиентом, но каждый раз они готовят индивидуальный сценарий, а не руководствуются одним и тем же шаблоном. Это помогает им подходить к продажам творчески, искать к каждому клиенту свой подход, а не повторять заученные фразы, которые клиент иногда знает лучше самого продавца.

Настрой на успех в продажах напрямую связан с постановкой целей перед собой. Когда нет мотивирующей цели, то и настрой на успех нет. Продавец просто ходит на работу, выполняет какие-то свои обязанности, но ему, по сути, безразлично, станет ли он более успешен как продавец или нет. Человек, обладающий нацеленностью на результат, всегда будет доводить начатое дело до логического завершения. Без целеустремленности невозможно достигнуть успеха в продажах.

Отказы клиентов или конфликтные ситуации с заказчиками не должны становиться причиной снижения эффективности продавца, напротив, необходимо анализировать свои ошибки и делать соответствующие выводы, чтобы не повторять их. Отказы в продажах — это не повод для стресса, это неотъемлемая часть работы. Уделяйте время профилактике стрессов и ищите те методы, которые помогут вам сохранять спокойствие и равновесие в любых, даже самых трудных ситуациях с клиентами. Коммуникабельность, то есть умение грамотно налаживать контакт с покупателями — очень важное

ПО-НАСТОЯЩЕМУ ВОВЛЕЧЕННЫЙ СОТРУДНИК
ВСЕГДА РАБОТАЕТ В РАЗЫ ЭФФЕКТИВНЕЕ ТОГО,
КОГО НУЖНО ПОСТОЯННО
ЗАСТАВЛЯТЬ РАБОТАТЬ.

качество для продавца. Учитесь слушать других людей и понимать их интересы. Если продавец не обладает врожденным умением убеждать, то это не приговор, так как этому искусству можно научиться, главное – уметь слушать и слышать клиента, понимать его потребности и грамотно разъяснять ему выгоды сотрудничества с вашей компанией, тогда успеха можно достигнуть и без особых талантов красноречия.

Продавец, который хочет добиться успеха в продажах, должен понимать значимость наличия у него таких качеств, как терпение и выдержка. Нередко продавцы, у которых не хватает этих качеств, начинают слишком активно «давить» клиента, что, в свою очередь, в большинстве случаев приводит к потере клиентов. Причем продавец, обладающий вышеуказанными качествами, при затягивании переговоров с потенциальным клиентом не пытается «давить» на клиента, а ищет пути разрешения его сомнений, тем самым плавно подводя покупателя к принятию положительного решения о сотрудничестве.

Если продавец не изучает психологию, ему будет очень не просто работать с клиентами. А значит, сделки часто будут срывать по не-

понятным ему причинам. А то, что непонятно, и исправить невозможно. Обязательно изучайте психологию клиента, тем более она последние годы постоянно меняется – у потребителей появляются новые требования к качеству продукта, к обслуживанию, меняется отношение к покупкам. Сегодня, например, большинство клиентов уже не делает так много необдуманных импульсных покупок, а больше анализирует и делает обдуманный выбор. Также для достижения успеха в продажах важно и развитие стрессоустойчивости, и укрепление уверенности в себе, а главное – доброе отношение к клиентам, желание помочь им в решении их проблем, что и будет способствовать выполнению плана продаж.

ГАЛИНА ИВАНОВА,

*руководитель отдела продаж
компании «Дельта»*

Для того чтобы план продаж выполнялся, продавцы должны быть настоящими профессионалами своего дела. Невозможно достигать высоких результатов в продажах, если сотрудникам элементарно не хватает знаний и навыков. Продавец обя-

зан быть экспертом в той сфере, в которой работает его компания. Он должен уметь грамотно делиться своими знаниями с клиентами. Грамотно – это значит на доступном языке для клиента, а не используя в своей речи профессионализмы, которые могут быть не понятны заказчику.

Менеджеры по продажам, которые привыкли работать с клиентами по скриптам, часто не только шаблонные фразы произносят, но и делают это так, что у покупателя возникает ощущение, что с ним не человек, а робот говорит. Это типичная ошибка, которую продавцы редко за собой замечают. Они пребывают в уверенности, что все делают правильно, ведь они ведут переговоры строго по скриптам. Только вот они забывают, что покупки совершают чаще всего под влиянием эмоций, а если продавец похож на робота, то о каких здесь эмоциях может идти речь. Если только о раздражении клиента, который прекрасно понимает, что его ведут по скрипту. Из-за неумения продавца дать адекватную эмоциональную окраску произносимым словам клиент может просто «не услышать» тех выгод, которые может принести ему сотрудничество с вашей компанией.

Продавец, который просто дает информацию для размышления клиенту, при этом даже не пытаясь его убедить, – это не продавец. Если клиент услышит информацию и на этом всё – он, скорее всего, пойдет ее обдумывать. И здесь шансы на продажу будут снижаться с каждым днем. И есть большая доля вероятности, что такого клиента перехватит кто-то из конкурентов. Продавец должен уметь убеждать, но делать это правильно, без лишнего давления. Многие продавцы уверены, что клиента надо все время пытаться «дожать». Но пока клиент не убедится, что ему выгодно принять предложение продавца – он не купит. А при усилении давления может и вовсе прекратить перегово-

В БОЛЬШИНСТВЕ СЛУЧАЕВ КЛИЕНТЫ НАХОДЯТ
ПОВОД ПРЕКРАТИТЬ ОБЩЕНИЕ С НЕГАТИВНО
НАСТРОЕННЫМ ПРОДАВЦОМ, И ЭТО ПОНЯТНО.

ры. При затягивании переговоров с потенциальным клиентом надо не «давить» на клиента, а искать пути разрешения его сомнений.

Отказы клиентов или конфликтные ситуации с заказчиками не должны становиться причиной снижения эффективности продавца, напротив, необходимо анализировать свои ошибки и делать соответствующие выводы, чтобы в дальнейшем действовать правильно. Уделяйте время профилактике стрессов и депрессий, ищите те методы, которые помогут вам сохранять спокойствие и равновесие в любых, даже самых трудных ситуациях с клиентами.

Нередко клиенты жалуются на то, что продавцы слишком медлительны – они не могут быстро предоставить коммерческое предложение, ответить на тот или иной запрос. А иногда даже документы для подписания договора никак не могут предоставить. Кроме того, продавцы периодически забывают о клиентах, которым, к примеру, нужно позвонить по какому-то вопросу, а в итоге такая медлительность и забывчивость приводит к оттоку клиентов. Быстрота реакции продавцу нужна и в процессе ведения переговоров. Когда во время переговоров менеджер по продажам не может ответить на тот или иной вопрос, не успевает перестроить свою презентацию, учитывая текущую ситуацию, то и результат переговоров вряд ли будет таким, как хотелось бы продавцу.

Продавец не должен показывать клиентам, что он растерян, не уверен в себе или в том продукте, который продает. Помочь в этом может тщательная подготовка к переговорам, ведь когда продавец все заранее продумал, расписал все возможные варианты развития переговоров, то ему проще оставаться спокойным, уравновешенным и не впадать в панику при любом неудобном вопросе от клиента. Кроме того, продавец должен постоянно работать над повышением уверенности в себе. Иногда

ПРОДАВЕЦ ДОЛЖЕН В СОВЕРШЕНСТВЕ
ВЛАДЕТЬ НАВЫКАМИ АКТИВНОГО
СЛУШАНИЯ И ПОНИМАНИЕМ НЕВЕРБАЛЬНЫХ
СИГНАЛОВ КЛИЕНТА.

для этого достаточно вспомнить все свои достижения, и продавец будет становиться более уверенным в себе и своих силах. А с таким настроем проще достигать новых целей, что опять же приведет к укреплению веры в себя.

Часто, когда клиент рассказывает о том, что он хочет купить и какие проблемы решить, продавец не испытывает никаких эмоций – ни сочувствия, ни сопереживания, ни интереса. То есть продавец просто слушает, возможно, делает какие-то выводы, но даже не пытается поддержать клиента. А ведь заказчику его проблема может казаться очень серьезной – и если продавец будет безразличен к переживаниям клиента, то это усложнит построение доверительных отношений. Клиент ведь не просто хочет что-то купить, а ему нужно решение его проблемы, возможно, очень болезненной для него. И чтобы помочь ему решиться на покупку, продавец должен переключить его на позитивные эмоции. Но не сразу с проблемы и негатива на позитив – так не получится. А с плавным переходом, когда к его негативным переживаниям продавец проявит сочувствие, выскажет свое понимание проблемы и уже потом расскажет о том, что у него есть реальное решение этой задачи. И далее, по ходу презентации предложения, продавец должен суметь переключить клиента на позитив, рисуя перед ним картину решения его проблемы. При этом, конечно, надо убедить клиента, что продавец предлагает лучшее решение для него. Таким образом клиент постепенно перейдет от негатива

к положительным эмоциям, без которых редко совершаются покупки.

К снижению результативности часто приводит профессиональное выгорание. Причем это может произойти так быстро, что даже сам менеджер по продажам не поймет, почему еще вчера он шел на работу с радостью, ему нравилось работать с клиентами, помогать им искать лучшие варианты решения их задач, а сегодня вдруг идти на работу совсем не хочется. И с каждым днем ситуация может лишь ухудшаться. Конечно, продавец будет стараться настроиться на успех, но если это, действительно, профессиональное выгорание, то обычный настрой на позитив здесь уже не поможет. Как вариант, нужно попросить отпустить вас в отпуск, так как выгорание часто бывает именно от отсутствия отдыха. Но бывает и так, что даже после отпуска менеджер по продажам никак не может войти в колею: у него срываются сделки, его раздражают клиенты, ему не хочется вести переговоры, все претензии клиентов ему кажутся мелочными и лишь усугубляют его психологическое состояние. Как вариант решения проблемы с профессиональным выгоранием можно использовать смену деятельности – попросите перевести вас в другой отдел. Также можно попробовать и вне работы найти какое-то новое приятное занятие для себя. Чаще бывайте на природе – это также помогает повысить ваш позитивный настрой. Научитесь чему-то новому, побывайте там, где еще не были – новые приятные впечатления помогут вам настроиться на лучшее. И возможно, вы по-иному и на свою работу

ПРОДАВЕЦ – ЭТО, СКОРЕЕ, ВНИМАТЕЛЬНЫЙ
СЛУШАТЕЛЬ, КОТОРЫЙ ПООЩРЯЕТ КЛИЕНТА
РАССКАЗЫВАТЬ О СЕБЕ, О СВОИХ ЗАПРОСАХ.

посмотрите, и вновь с удовольствием будете помогать клиентам решить их задачи. Помните, что настоящие эксперты продаж никогда не сдаются, они всегда ставят перед собой новые цели и достигают их. И такой настрой помогает им избегать и проблемы выгорания, так как они ориентированы на достижение цели. Но и экспертам также нужен отдых, поэтому он тоже должен быть в ваших планах, иначе окунувшись в любимое дело, можно об отдыхе забыть. Но последствия потом будут не самыми лучшими. Именно поэтому отдых реально надо планировать и не откладывать на потом.

Не тратьте свое свободное время на работу, конечно, ситуации бывают разными, но работа в выходные и по вечерам, а тем более по ночам – может быть лишь в качестве исключения, но никак не на постоянной основе. Помните, что организм не может постоянно работать на пределе своих возможностей – это обязательно скажется на вашем здоровье. Берегите себя – работайте продуктивно, но только в рабочее время. Планируйте свой день, но не только рабочие дела, но также планируйте и свой отдых – это не даст вам проработать до поздней ночи. На выходные дни также пишите планы вашего отдыха и придерживайтесь их.

Не позволяйте себе откладывать отдых до лучших времен, уделяя больше времени работе.

Привнесите в свою жизнь что-то новое, воплотите в жизнь свои давние мечты, найдите себе какие-то новые увлечения. Человек, в чью жизнь хотя бы иногда добавляются яркие краски новых положительных эмоций, удивления, радости, и на работе вряд ли будет успешен, а тем более что касается продаж. Ведь продавец работает с людьми, а значит, его эмоциональный настрой очень важен. Так помогите себе – дайте себе источник пополнения вашего позитивного настроения.

Казалось бы, если уж ошибки выявлены и продавец понял, что так делать нельзя – больше он не должен это повторять в своей практике. А вот и нет. К сожалению, это встречается у многих продавцов. А когда начинаешь с ними анализировать ситуацию и говорить о том, что подобные ошибки они уже совершали, и как же так – опять те же неверные действия. В ответ продавцы либо объяснить даже не могут, почему они так поступили, либо, пытаясь проанализировать, почему же они опять повторили ошибку, предполагают, что действовали просто по привычному сценарию. И отчасти они пра-

СОВРЕМЕННЫЙ ПРОДАВЕЦ ДОЛЖЕН
УДЕЛЯТЬ НЕМАЛО ВНИМАНИЯ ИЗУЧЕНИЮ
ПСИХОЛОГИИ КЛИЕНТОВ, ЧТОБЫ НАУЧИТЬСЯ
НАХОДИТЬ ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДХОД
К КАЖДОМУ ИЗ НИХ.

вы – это действительно действия по привычному шаблону. А также это объясняется нежеланием напрягаться, анализировать свои действия, и менять многое и кардинально. Действовать по привычным шаблонам как-то спокойнее и менее трудозатратно. Конечно, продавцы понимают, что если постоянно вести работу над своими ошибками, то их результаты значительно изменятся и в лучшую сторону. А значит, они будут больше зарабатывать, а возможно, и на новую должность перейдут. И вроде бы все это заманчиво, но потом посмотрят на своих коллег, а те как «по старинке» и дальше работают. Да, получают не так уж и много при этом, и руководство недовольно такой работой, но, с другой стороны, и перетруждаться не приходится. И на этом весь энтузиазм продавца успокаивается, и он забывает о том, что надо меняться к лучшему, отслеживать свои ошибки и исправлять их, а работает так, как получается, как ему привычно и удобно.

И вот основная проблема невыполнения плана и состоит именно в нежелании выходить из зоны комфорта. Для чего все эти жертвы, ведь и так вроде на жизнь хватает. И тем более если так поступает большинство его коллег в отделе продаж. Конечно, в одиночку продавцу эту проблему не решить – здесь обязательно должны подключаться руководители отделов продаж. Руководитель может добиться того, чтобы продавцы были заинтересованы в своем развитии. Здесь нужно разработать грамотную систему мотивации – продавец должен понимать, что ему лично выгодно развиваться и расти профессионально. А в случае отсутствия профессионального роста у продавца должна быть реальная перспектива потерять работу. Но главное – даже не мотивация, а обучение продавцов и реальная помощь им в повышении профессиональной квалификации. Тогда и планы продаж будут выполняться с гораздо большей вероятностью.

ЛЮДМИЛА МАКСИМОВА,

*руководитель отдела продаж
компании «Рассвет»*

Для того чтобы план продаж был выполнен, недостаточно просто требовать это от продавцов. Важно, чтобы продавцы сегодня были подготовлены в профессиональном плане на самом высоком уровне. Они должны владеть не только техниками продаж, но и в полном объеме знать все плюсы и минусы товаров или услуг, которые вы продаете. А также продавцы должны очень хорошо знать всех ваших конкурентов, и не просто знать, что они существуют, а владеть полной информацией о том, в чем они сильнее вас, а в чем слабее.

Экспертность в продажах приходит, конечно же, с опытом, причем с опытом как побед, так и неудач. Но не только опыт здесь имеет значение, важно здесь и много других факторов, в том числе и личные качества продавца. Он должен быть уверенным в себе, терпеливым, эмоционально уравновешенным, коммуникабельным и настроенным на помощь другим. Эксперт никогда не будет делать презентацию, не выяснив истинных потребностей клиента. Он не будет использовать манипуляции по отношению к клиенту. Эксперт всегда тактичен, он знает, когда и что нужно говорить клиенту, а когда стоит сделать паузу. Он отличный коммуникатор, он может вести беседу не только на тему продаж, но и на любые отвлеченные темы. Он обязательно выясняет информацию о клиенте, его бизнесе, его личной жизни, его увлечениях и т. д. Именно поэтому у него легко получается вести диалог с клиентом, говорить с ним на его языке. Когда надо — делать комплименты, а если обстановка накалена — он может и пошутить. Продавец-эксперт понимает, насколько важна чистота его речи, звучание голоса, манеры поведения, внешний вид — и он постоянно уделяет этому внимание.

**НАСТРОЙ НА УСПЕХ В ПРОДАЖАХ
НАПРЯМУЮ СВЯЗАН С ПОСТАНОВКОЙ ЦЕЛЕЙ
ПЕРЕД СОБОЙ. КОГДА НЕТ МОТИВИРУЮЩЕЙ
ЦЕЛИ, ТО И НАСТРОЯ НА УСПЕХ НЕТ.**

Но если продавец для выполнения плана будет искать легких путей, то надо понимать, что задача не будет решена. Для того чтобы всегда справляться с поставленными перед ним планами и целями, продавцу надо постоянно учиться новому, отрабатывать новые навыки на практике. Обязательно нужна аналитическая работа: продавец должен анализировать все переговоры с клиентами. На самом деле, анализировать нужно любой контакт с клиентом. Вся эта аналитическая работа нужна как раз для того, чтобы продавец мог по горячим следам выявлять свои ошибки и свои успешные действия. Это поможет продавцу ежедневно пошагово повышать эффективность своей работы. А как показывает мой опыт, постоянный рост важен для продавца, так как он, в свою очередь, мотивирует его на новые достижения. Соответственно, это принесет свой весомый вклад и в работу над планами продаж.

Чтобы продавцу успешно продавать сегодня, он должен, как мы уже говорили, профессионально расти, но кроме того, он должен уметь позиционировать себя в глазах клиента как эксперта в продажах. Чтобы заработать репутацию эксперта, нужно долго работать над этим, а разрушить ее можно, допустив иногда всего лишь одну ошибку.

Очень часто продавцы сталкиваются с тем, что у клиента возникает множество возражений после прослушанной им презентации продукта. Почему так происходит? Одной из причин может быть то, что менеджер по продажам не выяснил потребности клиента либо не учел их в своей презентации, то есть

либо этап выяснения предпочтений клиента был пропущен, либо проведен неграмотно, либо сама презентация была сделана без учета информации, полученной на предыдущих этапах продажи. Продавцы должны понимать роль каждого из этапов в успешном исходе переговоров. Некоторые продавцы стараются выучить наизусть стандартную презентацию своего продукта и четко, по пунктам озвучить ее клиенту. Но на самом деле это крайне ошибочная тактика продавца, так как каждый клиент ждет индивидуального подхода, коммерческого предложения, учитывающего все его потребности.

Помните, что ваша задача — не продать продукт, а решить проблему клиента. Задавайте вопросы, слушайте, уточняйте. С помощью открытых вопросов выясните, какие задачи стоят перед клиентом, и предложите их решение при помощи вашего продукта. Станьте для клиента доверенным лицом, экспертом, человеком, при помощи которого он сможет решить свои задачи. Хороший продавец знает свой продукт досконально, все плюсы и все минусы. Кроме того, он изучает информацию об аналогичной продукции конкурентов. Уважайте продукт конкурента, никогда не отзывайтесь о нем плохо. Однако умейте донести до клиента преимущества именно вашего предложения.

Менеджерам по продажам приходится работать с самыми разными категориями клиентов, и какие-то из них вызывают особенные трудности при взаимодействии с ними. Но несмотря на это, профессиональный продавец не имеет права давать волю своим эмоциям.

ПРОДАВЕЦ, КОТОРЫЙ ХОЧЕТ ДОБИТЬСЯ
УСПЕХА В ПРОДАЖАХ, ДОЛЖЕН ПОНИМАТЬ
ЗНАЧИМОСТЬ НАЛИЧИЯ У НЕГО ТАКИХ КАЧЕСТВ,
КАК ТЕРПЕНИЕ И ВЫДЕРЖКА.

И вот как раз это получается не всегда и не у всех менеджеров по продажам. Как сдержаться, если клиент откровенно провоцирует на конфликт — грубит, показывает свое превосходство и т. д. Главное, что в этот момент должен помнить продавец, так это то, что он находится на работе, и его некорректное поведение не только покажет его не с лучшей стороны, но может и нанести существенный удар по репутации всей компании.

Тот продавец, который владеет информацией о клиенте, знает его стиль ведения переговоров, понимает, что клиент хочет от переговоров, и у него готово актуальное предложение для клиента, всегда будет чувствовать себя более уверенно и спокойно. А вот если продавец пришел на переговоры, при этом вообще мало чего зная о клиенте и его потребностях, то он при малейшей проблеме в процессе переговоров будет нервничать. То есть подготовка к переговорам должна быть обязательной — не стоит надеяться на то, что вы сумеете сориентироваться на месте, в процессе самих переговоров. В процессе подготовки к переговорам менеджер по продажам должен не только подготовить все необходимые документы, собрать информацию о клиенте и сфор-

мировать предложение для заказчика, но и постараться успокоиться — чувства, эмоции продавца должны быть нейтральными.

Продавец должен учиться воспринимать любую ситуацию с клиентом не как проблему, а как урок, как возможность вырасти профессионально и стать настоящим экспертом. В продажах очень важен позитивный настрой продавца. И кроме того, тот негатив, который выплескивает клиент, надо понимать, не имеет никакого отношения к продавцу, он направлен на компанию, на товар, а иногда вообще объясняется тем, что клиент не в настроении или просто по своей природе конфликтен. Когда менеджер по продажам примет подобные ситуации как должное, как неотъемлемую часть своей работы, ему проще будет оставаться в ровном эмоциональном состоянии в самых трудных ситуациях, а значит, и действовать он сможет рационально, логично и в итоге — эффективно.

Помните, что когда ваши клиенты говорят, то ваша задача не только управлять беседой, своевременно задавая вопросы, но и внимательно слушать, так как всё, что говорит ваш собеседник, — важно. Именно эта информация поможет вам совершить продажу. Менеджер по продажам должен овладеть навыками ак-

тивного слушания. Это обязательно поможет ему достичь успеха в продажах. Эти навыки помогут продавцу научиться слышать клиента, а значит, понимать его истинные потребности. Если ваши личные продажи не растут, то проанализируйте свой стиль продаж: кто в вашем случае говорит больше — вы или ваши клиенты. И если больше говорите вы, попробуйте сменить тактику: дайте вашим клиентам возможность подробно рассказывать о своих проблемах. Бывает так, что клиент рад уже тому факту, что его внимательно, не перебивая, выслушали.

Успешный продавец знает, что управляет диалогом тот, кто умеет грамотно задавать вопросы и внимательно слушать. Продавец всегда должен быть ведущим, а не ведомым в переговорах с клиентом. Но быть ведущим в переговорах — это не значит много говорить, это значит вести за собой собеседника. И вести его к цели ваших переговоров. Слушайте, что говорит клиент, так как в его словах всегда можно найти зацепки, которые помогут вам продать. И не просто продать, а помочь клиенту решить оптимальным способом его задачи. Когда вы научитесь слышать клиентов, понимать их проблемы и помогать им решать их оперативно и эффективно, вот тогда можно сказать, что вы достигли уровня эксперта продаж. Тогда клиенты будут обращаться к вам по рекомендациям, ведь профессионализм всегда в цене.

Для выполнения плана продаж и постоянного роста результатов продавец должен изучать не только то, как продавать, но и должен уделять время изучению маркетинга, психологии клиентов. Он должен развиваться всесторонне, так как это всегда делает продавца интересным собеседником, а в продажах это многое значит. Многие клиенты оценят, если продавец сможет поддержать беседу на любую тему, а поговорить заказчики часто любят с продавцами. И именно в таких беседах продавцу часто и удается завоевать

ПРОДАВЕЦ ДОЛЖЕН УМЕТЬ УБЕЖДАТЬ,
НО ДЕЛАТЬ ЭТО ПРАВИЛЬНО,
БЕЗ ЛИШНЕГО ДАВЛЕНИЯ.

доверие клиента. А далее, когда контакт налажен, продавец может плавно переходить к теме переговоров и здесь уже проявить себя как эксперт. Продавец-эксперт всегда знает, как и о чем говорить с каждым клиентом, он не использует шаблонных фраз и алгоритмов в переговорах, он всегда ищет индивидуальный подход, что и позволяет ему выполнять план продаж.

АЛЬБИНА ВОРОПАЕВА,

*руководитель отдела продаж
компании «Бриз»*

Есть такие продавцы, которые прикладывают немало сил для выполнения плана продаж, но и их результаты, увы, остаются низкими, пока они не поймут, что невозможно добиться лучших результатов, ничего не меняя в своих действиях, в своем подходе к работе с клиентами. Конечно, здесь многое зависит и от руководителя отдела продаж, но и сами продавцы должны понимать, что можно выкладываться на все 100%, но при этом действовать не в том направлении. И результаты, соответственно, будут совсем не теми, какими бы их хотелось видеть.

Значит, продавцу надо учиться выявлять свои ошибки. И это умение, кстати, является очень важным для успеха в продажах. Не нужно ждать, пока руководитель укажет вам на ваши ошибки – анализируйте каждый разговор с клиентом. Делать это надо ежедневно, так как если откладывать аналитическую работу на потом, то надо понимать, что со временем забываются многие важные детали. А ведь именно в деталях и может скрываться ошибка. Поэтому анализ работы с клиентом надо проводить ежедневно, по окончании рабочего дня, пока еще продавец помнит многие детали прошедших переговоров. У каждого продавца, как правило, выявляются определенные типичные ошибки, над которыми и надо

ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ ПЛАН ПРОДАЖ ВЫПОЛНЯЛСЯ, ПРОДАВЦЫ ДОЛЖНЫ БЫТЬ НАСТОЯЩИМИ ПРОФЕССИОНАЛАМИ СВОЕГО ДЕЛА.

работать. У одного больше проблем возникает на этапе вступления в контакт, у другого – на этапе выявления потребностей клиента, а у третьего – изначально неверный подход к продажам.

Кроме тех ошибок, которые могут допускать продавцы, так сказать в индивидуальном порядке, есть и общие, которые свойственны многим менеджерам по продажам. Например, отсутствие подготовки к телефонным и личным переговорам с клиентами – это одна из частых ошибок, которую к тому же многие продавцы даже не признают за ошибку. Им кажется, что они уже настолько опытные и профессиональные, что не обязательно тратить время на подготовку ни к телефонному разговору, ни к личной встрече. Подготовка к переговорам необходима ведь так у продавца будет заранее подготовлен сценарий переговоров, где будет прописана их цель и те средства, за счет которых он и будет ее достигать. Также нужно в процессе подготовки определиться с тем, на какие уступки продавец готов пойти. Без уступок переговоры редко обходятся, поэтому так важно подготовить такие уступки, на которые продавец сможет пойти, и это не будет в ущерб компании. А если этой информации у продавца не будет, то клиент все равно будет требовать от продавца пойти на встречу и уступить в тех или иных моментах сотрудничества. И, поверьте, клиент будет просить то, что сделает сотрудничество выгодным лишь для него, а для компании продавца такой контракт может вообще оказаться в убыток. Без сбора информации о клиенте и подготовки сценария

переговоров продавцу будет сложно быстро реагировать на вопросы клиента, его возражения и другие высказывания. Так зачем усложнять себе же работу, когда можно потратить немного времени на сбор предварительной информации, написание сценария переговоров и, конечно же, психологическую подготовку.

Еще одна банальная причина, по которой продавцы часто не могут достичь хороших результатов, – устаревшие знания и навыки, которые уже не работают в современных реалиях. Казалось бы, проблема очевидна, но тем не менее не все ее замечают и признают. И ведь проблемы в недоступности знаний сегодня нет – у каждого продавца есть возможность пройти вебинары по продажам, тренинги, изучить профессиональную литературу. Но большинство менеджеров по продажам ждут, что руководитель будет организовывать проведение обучения. И руководитель отдела продаж, действительно, должен заниматься решением этих вопросов. На самом деле, процесс обучения для продавцов должен быть непрерывным – это поможет им всегда добиваться поставленных целей.

Многие менеджеры по продажам и сегодня все еще пытаются продавать клиенту не то, что ему нужно, а то, что выгодно или проще продать самому продавцу. Но это не путь к росту результатов, а скорее, путь к потере клиентов. Покупатели теперь ждут от продавцов решения их проблем, а не продажи чего-то, совершенно не соответствующего их запросам. Манипуляции продавцов клиенты тоже, чаще всего, легко считывают, и впрямь

НЕВОЗМОЖНО ДОСТИГАТЬ ВЫСОКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ В ПРОДАЖАХ, ЕСЛИ СОТРУДНИКАМ ЭЛЕМЕНТАРНО НЕ ХВАТАЕТ ЗНАНИЙ И НАВЫКОВ.

стараются больше не общаться с этим продавцом. Задача продавца — выслушать клиента, уточнить, правильно ли он понял его проблему, и дать ему профессиональные рекомендации по решению его проблемы. То есть продавец должен помогать клиенту в решении его задач и проблем, а не просто пытаться заработать на нем.

Кроме того, для повышения эффективности личных продаж продавцов необходимо обучать работе с возражениями клиентов, так как это у многих из них вызывает трудности и страх. Многие продавцы вообще, услышав возражение, сразу же готовы сдать и распрощаться с клиентом. Но это абсурдная ситуация, ведь возражения — это просто один из этапов продажи, а не повод прекращать переговоры. Клиенту не так просто бывает принять решение, и его возражения не говорят о том, что он хочет отказать вам, напротив, это свидетельствует о его заинтересованности в товаре или услуге. Процесс принятия решения практически всегда связан с сомнениями со стороны клиента, ведь он хочет, чтобы его выбор оказался правильным. А последние годы, когда один кризис сменяет другой, клиенты научились быть экономными, поэтому решение о покупке нередко дается им с большим трудом.

И здесь задача продавца заключается не в том, чтобы спорить с клиентом, злиться на его возражения, а в том, чтобы отнестись к нему с пониманием и помочь развеять ему все сомнения. Таким образом получается, что если с продавцами грамотно проработать тему «возражения клиентов», то это поможет им значительно повысить эффективность их работы и конверсию продаж.

У клиента должны быть позитивные эмоции, и задача продавца — подарить ему этот позитив. А если продавец не уверен в себе или в своем товарном предложении, то его настрой передается и клиенту. И в таком случае продавец сам обрекает себя на провал. В лучшем случае клиент возьмет паузу на «подумать», а в худшем — сразу же даст категоричный отрицательный ответ. Надо понимать, насколько важно настраиваться на позитив, ведь от этого во многом зависит и то, как клиенты будут воспринимать и самого продавца, и его предложение. Работая в продажах, надо понимать, что умение управлять своими эмоциями необходимо, иначе эмоции будут брать верх над разумом, что всегда приводит к ошибкам.

Продавец должен уметь абстрагироваться от негатива со стороны клиентов — это очень важно для успеха в продажах. С негатив-

ными эмоциями заказчиков продавцам, к сожалению, не так редко приходится сталкиваться, и если не уметь им противостоять, защищаться от них, то продавец будет постоянно испытывать сильнейший стресс. А значит, его продуктивность будет лишь снижаться и его постоянное эмоциональное напряжение приведет довольно быстро к профессиональному выгоранию. А в таком состоянии продавец, на самом деле, уже не работник — ему либо надо помочь преодолеть выгорание и пересмотреть свое отношение к продажам, либо, к сожалению, часто выгоревшие сотрудники увольняются, так и не сумев вернуть себе внутреннее равновесие. Таким образом получается, что руководитель отдела продаж должен держать под особым контролем вопросы мотивации продавцов и не допускать их профессионального выгорания. Иначе и планы продаж вряд ли будут выполняться.

ЕВГЕНИЯ СМИРНОВА,

руководитель отдела продаж компании «Стиль»

Сегодня менеджерам по продажам приходится очень не просто — не всегда клиент готов слушать их аргументы, особенно если продавец не идет на уступки, не делает скидки. Сегодня продавцу нужно постоянно учиться новому — получать новые знания, овладевать новыми техниками продаж, изучать тенденции в торговле и психологии клиента. Только так менеджер по продажам сможет стать успешным и выполнять поставленные перед ним планы продаж. Продавец должен внимательно оценивать свою работу, он должен понимать не только то, что ведет его к провалу, но и то, что приводит к успешной продаже. То есть если продавец будет делать акцент только на выявлении ошибок, то и все внимание его будет сконцентрировано на том, чтобы не ошибиться. Но просто не делать ошибок — это еще не успех, нужно

ПРИ ЗАТЯГИВАНИИ ПЕРЕГОВОРОВ С ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ КЛИЕНТОМ НАДО НЕ «ДАВИТЬ» НА КЛИЕНТА, А ИСКАТЬ ПУТИ РАЗРЕШЕНИЯ ЕГО СОМНЕНИЙ.

понимать, как именно надо вести работу с клиентом, чтобы он купил, подписал контракт. На успешных действиях также нужно делать акцент, поэтому и анализировать нужно для выявления и своих сильных, и своих слабых сторон. Ведь не редкость, что продавцы и сами не понимают, что привело к успешному заключению сделки. То есть они продают, действуя не в соответствии со стандартами и правилами продаж, а по наитию. Но этот путь не выведет вас к успеху. Продавец обязательно должен четко знать, что именно ведет к продаже, какие действия, какой подход в переговорах срабатывает, какие фразы клиенту более близки для понимания и т. д.

И со своими слабыми сторонами, как и со своими сильными надо работать. Не имеет смысла просто обнаружить ошибки и фишки, помогающие продавать. Всю эту информацию надо использовать для дальнейшего развития продавца. Именно благодаря пониманию, что не получается делать правильно, а что идет легко и успешно, можно составить план дальнейшего профессионального развития продавца. И всем этим навыкам руководитель отдела продаж должен обучать продавцов. На практике же часто получается так, что лишь руководитель оценивает работу своих подчиненных, а сами продавцы даже не пытаются анализировать свои действия. Этот подход не поможет построить работу отдела грамотно и выполнять планы продаж. Конечно, не вся аналитическая работа под силу самим продавцам, но все же их надо приучать отслеживать свои действия в работе с клиентами. Это поможет им избежать многих ошибок, а какие-то благодаря своей внимательности они смогут сразу же исправить.

Если продавец остановился в развитии, его личные продажи находятся в ситуации стагнации, а значит, опять же нужна аналитическая работа. На обучении нужно делать сегодня особый акцент, иначе продавец так и не сможет добиваться лучших результатов, а впоследствии столкнется со спадом личных про-

ПРОДАВЕЦ НЕ ДОЛЖЕН ПОКАЗЫВАТЬ КЛИЕНТАМ, ЧТО ОН РАСТЕРЯН, НЕ УВЕРЕН В СЕБЕ ИЛИ В ТОМ ПРОДУКТЕ, КОТОРЫЙ ПРОДАЕТ.

даж. Без развития, постоянного повышения профессиональной квалификации невозможно в сегодняшних реалиях быть успешным продавцом. Только постоянное изучение новых техник продаж, ведения переговоров помогает современным продавцам добиваться поставленных целей.

Когда менеджер по продажам долго работает на пределе возможностей, перед ним руководство ставит труднодостижимые планы продаж, то продавец может быстро выгореть. Его мотивация снижается, он перестает даже стремиться к успеху. И тема обучения для него становится неактуальной, так как он не видит перспектив для себя в компании. Для того чтобы избежать такого поворота событий продавец должен понимать, что работать, конечно, надо эффективно, но при этом и об отдыхе нельзя забывать. А то некоторые продавцы работают и в выходные дни, и в отпуск не хотят уходить, чтобы не упустить важного клиента. Особенно такое поведение свойственно тем, у кого материальная мотивация является ведущей. И вроде бы все хорошо: у продавца есть цель, в достижении которой он лично заинтересован. И потому он вовлечен в работу, но дело в том, что именно в таких ситуациях продавец часто забывает об отдыхе. И в итоге спустя какое-то время он понимает, что и цель еще не достигнута, и усталость уже приняла хронический характер. Интерес к работе снижается, цель воспринимается как недостижимая, продажи — как малоперспективная сфера, в которой нереально заработать деньги, которые так нужны. И если этот процесс заметить в самом начале, то есть шансы на то, чтобы продавец вновь замотивировать, предоста-

вив ему несколько дней для отдыха. И тогда вполне возможно, что он вновь вернется в строй и приступит к работе с клиентами с новыми силами — и цели наверняка достигнет. И вот это уже будет сильнейшим стимулом и дальше продолжать работать в том же духе, добиваясь новых целей.

Но события могут пойти и по другому сценарию: продавец ни сам не заметит, как его мотивация снижается, ни руководитель не обратит на это внимание. И тогда с каждым днем шансы на то, что продавец справится с последствиями профессионального выгорания, будут значительно снижаться. И чаще всего в итоге продавец не просто перестает эффективно продавать, но и уходит из компании в поисках более перспективной работы.

Продавец должен уметь грамотно распределять свое рабочее время, чтобы ему успевать и с новыми клиентами работу вести, и с постоянными. И с теми, и с другими надо понимать, что любая ошибка может оказаться непоправимой. Поэтому так важно повышать свою квалификацию, нарабатывать новые навыки продаж. Особенный акцент сейчас надо делать на психологии клиентов, ведь без понимания того, что хочет клиент, почему он поступает так, а не иначе, продавец не сможет достичь успеха в продажах и планы продажи так и останутся не выполненными.

МАРИНА БОРИСОВА,

*руководитель отдела продаж
компании «Ритм»*

Для того чтобы отдел продаж выполнял планы продаж, недостаточно

КЛИЕНТ ВЕДЬ НЕ ПРОСТО ХОЧЕТ ЧТО-ТО КУПИТЬ,
А ЕМУ НУЖНО РЕШЕНИЕ ЕГО ПРОБЛЕМЫ,
ВОЗМОЖНО, ОЧЕНЬ БОЛЕЗНЕННОЙ ДЛЯ НЕГО.

каких-то отдельно взятых решений. То есть, к примеру, есть такая категория руководителей, которые считают, что если они будут платить высокую зарплату, заинтересовать материально продавцов в росте продаж, то план всегда будет выполняться. Другие уверены в том, что планы продаж возможно выполнять только в том случае, если брать в отдел продаж лишь высококвалифицированных опытных продавцов. Третьи — делают основной акцент на обучении персонала продаж при решении вышеозвученной задачи. Но, как показывает практика, для того чтобы планы продаж выполнялись, необходима комплексная работа по решению этой задачи.

Вопрос мотивации, несомненно, надо держать под особым контролем, ведь если персонал не заинтересован в выполнении плана продаж, то и стараться он для этого не станет. Но если руководитель отдела продаж надеется решить вопрос стандартными привычными путями, причем совершенно не учитывая индивидуальные ведущие мотиваторы каждого из продавца, то вряд ли он достигнет желаемых результатов. То есть обязательно при мотивации персонала отдела продаж надо использовать индивидуальный подход.

Но даже если вопрос с мотивацией сотрудников решен грамотно,

то это не гарантирует, что продавцы смогут выполнять план. Дело ведь не только в мотивации. Здесь имеют значение множество факторов. Например, некоторые компании считают, что вполне допустимо сэкономить на обучении персонала. Но вот как раз на обучении не стоит экономить. Впрочем, если вы предпочитаете проводить обучение своими силами, то здесь большой беды нет. Иногда, напротив, это лучший вариант для развития персонала отдела продаж, в том числе и потому, что позволяет сэкономить на услугах бизнес-тренеров. Но здесь есть обязательное условие, невыполнение которого может сделать ваше обучение напрасной тратой времени, денег и сил, — это его регулярность. То есть если вы один-два раза в год проводите тренинги для ваших продавцов, то это несколько не поможет им расти профессионально. Обучать надо регулярно, практически непрерывно. И знания должны быть актуальными и применимыми на практике.

Например, многие продавцы забывают о том, с чего должна начинаться продажа. А ведь без правильной подготовки к общению с клиентом сложно будет избежать ошибок, причем с самого начала переговоров. Процесс продажи обязательно должен начинаться

с поиска и сбора информации о потенциальном клиенте. Только после того, как информация собрана, у продавца сложилась определенная картина о потребностях клиента, можно переходить и к следующему шагу — установлению контакта с покупателем. На этом этапе продавец должен помнить, что первое впечатление сформировать во второй раз уже не удастся, поэтому надо быть аккуратным и внимательным к клиенту, чтобы не допустить непоправимых ошибок. Постарайтесь завоевать доверие клиента, расположить к себе, и ни в коем случае не начинайте на этом этапе сразу же продавать — таким поведением вы лишь спугнете покупателя. В продажах важно не только то, что продавец говорит клиенту, но и как он это говорит. Следите за вашей интонацией, за вашими жестами. И помните, что все люди разные и у каждого свой стиль общения, свой ритм речи. И будет лучше, если вы научитесь подстраиваться под клиента, так как человеку комфортнее, когда с ним общаются в его стиле — это поможет вам наладить контакт с клиентом и завоевать его доверие.

Если контакт установлен грамотно, продавцы часто стараются воспользоваться этим фактом и скорее перейти непосредственно к самой продаже товара. Они начинают рассказывать о том товаре или услуге, которые являются лучшим вариантом для клиента, на их взгляд. Выясняйте потребности клиента — и только на основании этой информации подбирайте наиболее подходящий вариант из ассортимента вашей компании. И вот тогда уже можно перейти к презентации вашего предложения клиенту. Продавец должен уметь грамотно использовать вопросы в общении с клиентом и овладеть навыками активного слушания. Монолог продавца — это всегда ошибка. Клиента всегда надо вовлекать в диалог, а как только он выпадает из него — растет риск срыва сделки. Первостепенная задача продавца — это выяснение того, что хочет клиент, какие задачи перед ним

ОСНОВНАЯ ПРОБЛЕМА НЕВЫПОЛНЕНИЯ ПЛАНА
И СОСТОИТ ИМЕННО В НЕЖЕЛАНИИ ВЫХОДИТЬ
ИЗ ЗОНЫ КОМФОРТА.

стоят, на чем основывается его выбор. Если продавец не выясняет потребности клиента — он ставит себя в неловкое положение, ведь вся его дальнейшая работа с клиентом будет идти наугад.

Или же когда продавец в презентации пытается рассказать сразу обо всем. То есть в ней нет никакой последовательности, в ней нет акцента на приоритеты клиента, то это опять же обрекает переговоры на провал. Сделайте акцент на тех преимуществах вашего предложения, которые наиболее важны клиенту, уточните у клиента, что именно мешает ему принять решение. Но не давите на клиента, чтобы не спугнуть его. Будьте терпеливы и неуклонно ведите клиента к принятию положительного решения, если вы, конечно, уверены, что сделали ему лучшее предложение, которое соответствует его потребностям.

Продавец, который не может донести ценность своего товарного предложения до клиента, должен понимать, что успех в продажах складывается из очень многих слагаемых. И все эти слагаемые имеют огромное значение. Только все они в сумме могут привести к продаже. Для того чтобы продавцу было проще учесть все слагаемые успешной продажи, неплохо было бы использовать скрипты продаж. Но рекомендую их делать индивидуальными, для каждого клиента. Это даже не совсем скрипты — это, скорее, сценарий будущих переговоров с клиентом, который нужно готовить для каждой встречи с клиентом. И здесь уж задача руководителя отдела продаж — научить продавцов работе по скриптам.

На мой взгляд, продавцы чаще всего допускают ошибки в работе с возражениями клиентов. И объясняется это тем, что менеджер по продажам не может справиться со своими эмоциями в этот момент. Продавцы в таких ситуациях и нервничают, и раздражаются, боясь сказать что-то клиенту, что окончательно убедит его в отказе от покупки. И вот эти эмоции не дают продавцу

ЧТОБЫ ЗАРАБОТАТЬ РЕПУТАЦИЮ ЭКСПЕРТА,
НУЖНО ДОЛГО РАБОТАТЬ НАД ЭТИМ,
А РАЗРУШИТЬ ЕЕ МОЖНО, ДОПУСТИВ ИНОГДА
ВСЕГО ЛИШЬ ОДНУ ОШИБКУ.

действовать правильно, напротив, они приводят к ряду ошибок. И если сделка срывается, то продавец и в свои силы теряет веру. Продавцы, в своем большинстве, испытывают страх перед возражениями клиентов. А страх сковывает человека и не дает ему мыслить адекватно, принимать верные решения. Продавец боится не самих возражений, а того, что в итоге клиент откажет. Но только вот не стоит воспринимать возражение клиента как потенциальный отказ, о чем мы уже говорили с вами. То есть продавец должен изначально понимать, что возражения будут, и это нормальный процесс принятия решения клиентом. И, соответственно, к ним нужно быть готовым, тогда и бояться будет нечего. А для того чтобы минимизировать возможные ошибки при работе с возражениями, продавец должен готовиться к работе с возражениями и сомнениями клиентов.

Продавец должен быть уравновешенным и легко справляться со своими эмоциями, особенно с негативными. Возражения и сомнения клиентов — это лишь этап принятия решения, так как большинство людей не принимают решения сразу же, а делают это поэтапно. И тогда без возражений и сомнений принятие решения не происходит. Значит, получается, что когда клиент возражает — он находится на одном из этапов принятия решения. То есть он пошагово идет к покупке, а не пытается отказать продавцу. Если бы он уже принял решение о том, что не готов к покупке, то он не стал бы тратить время на озвучивание возражений и сомнений.

И получается, что когда продавец негативно, неадекватно реаги-

рует на возражения клиентов, то он помогает им принять отрицательное решение. Напротив, работая с возражениями клиентов, продавец должен быть спокойным, уравновешенным, уверенным в себе и в том продукте, который он предлагает клиенту. Такое состояние продавца особенно важно именно на этапе работы с возражениями, так как он при этом транслирует свою уверенность и клиенту, который как раз сейчас находится в состоянии небольшой растерянности. Клиенту, возможно, не хватает какой-то информации для принятия решения, а может быть, ему просто нужно услышать от продавца слова поддержки, чтобы окончательно принять решение о покупке. Еще и поэтому продавец должен быть уравновешен в этот момент, чтобы сконцентрироваться на клиенте и понять, в чем именно он сомневается — в качестве товара, в том, нужен ли ему вообще этот товар или нет, или же ему не хватает уверенности в том, что он способен принять верное решение. Здесь очень много зависит от продавца — если он поймет, что именно требуется клиенту в этот момент, тогда вероятность сделки значительно возрастает.

Продавец должен проявлять терпение, так как клиенты высказывают несколько возражений, и менеджер по продажам должен спокойно обрабатывать их одно за другим, оставаясь при этом уравновешенным, доброжелательным и уверенным в себе и своем товарном предложении. Кроме того, надо понимать, что есть такая категория нерешительных сомнеющихся клиентов. Так вот с ними зачастую этап обработки возражений

ПРОДАВЕЦ ОБЯЗАТЕЛЬНО ДОЛЖЕН
ЧЕТКО ЗНАТЬ, ЧТО ИМЕННО ВЕДЕТ
К ПРОДАЖЕ, КАКИЕ ДЕЙСТВИЯ, КАКОЙ
ПОДХОД В ПЕРЕГОВОРАХ СРАБАТЫВАЕТ.

проходит дольше и сложнее. Но хороший опытный продавец знает это и старается не просто донести всю необходимую информацию о товаре до клиента, но и помогает ему справиться с его нерешительностью.

На этапе завершения сделки продавцы также должны оставаться уравновешенными и внимательными к клиенту, чтобы не упустить его, не допустить срыва сделки. И здесь тоже могут помочь скрипты продаж,

если, конечно, продавцы будут уметь правильно их использовать в работе с клиентом.

Но самое главное, если ваш отдел продаж не выполняет план, то проанализируйте, что именно вы упустили при организации работы подразделения. И помните, что даже если вы берете в отдел продаж лишь опытных продавцов, то это не отменяет необходимость их регулярного обучения. Да и значимость вопроса мотивации продавцов я бы тоже не сбрасывала со счетов. Решайте задачу выполнения планов продаж комплексно.

НОВОСТИ МАРКЕТИНГА

ЖУРНАЛ О НОВОМ МАРКЕТИНГЕ



Подпишитесь на наш телеграм-канал «Новости маркетинга», чтобы оперативно узнавать обо всем новом в отрасли.
<https://t.me/novostimarketinga>

РОЛЬ ПРОДАВЦОВ В УДЕРЖАНИИ B2B-КЛИЕНТОВ



Андрей Емец,

*генеральный директор ООО «Консьюмер Холдингс»
(производитель специй и приправ Ferrermania)*

Прежде чем задумываться о роли специалиста по продажам в B2B-бизнесе, имеет смысл разобраться с самим каналом. Если упрощать классическое определение B2B-сегмента, то это канал сбыта, где товар или услуга вашей компании являются частью производственного цикла вашего контрагента, предлагающего потребителю конечный продукт.

Встречаются ситуации, когда к B2B сегменту относят контрагентов, покупающих продукт в значительном объеме для перепродажи. Но, если последующая продажа происходит без какой-либо доработки или переработки купленного продукта, правильнее отнести это к цепочке распространения, подход к работе, с которой строится немного иначе. Обычно такой канал сбыта называют «дистрибуторским» или «дилерским». Сама цепочка может быть достаточно длинной, на любом этапе (включая канал торговых сетей) в структуре собственного бизнеса контрагента может присутствовать B2B-сегмент.

Также на рынке продуктов питания часто путаница возникает в отношении канала моментального потребления, общепринятые названия которого «хорека» или «он-премис». Если грубо, то в данном канале ваш

контрагент перепродает продукт приготовленным, разогретым, разлитым, или с некоторой иной степенью сервиса, предполагающего потребление на месте покупки. Или использует его как ингредиент в составе блюд и напитков.

Для примера, если вы продаете болты и гайки, сегментом B2B для вас будет предприятие, использующее их в изготавливаемых ими механизмах, конструкциях, или формирующие наборы «Юный монтажник», помимо вашего про-

дукта включающие в себя, например, какой-либо инструмент или прочие элементы крепежа. Если вы продаете овсянку, то B2B-клиентами для вас будут предприятия, производящие мюсли, козинаки, корм для птиц или просто помещающие ваш продукт в уникальную упаковку вроде порционного пакетика для последующей продажи.

Любому сегменту или каналу сбыта свойственна собственная специфика, включающая и особые технологии производства закупок. Это определяет

ЛЮБОМУ СЕГМЕНТУ ИЛИ КАНАЛУ СБЫТА
СВОЙСТВЕННА СОБСТВЕННАЯ СПЕЦИФИКА,
ВКЛЮЧАЮЩАЯ И ОСОБЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
ПРОИЗВЕДЕНИЯ ЗАКУПОК.

В РОЛЬ ПРОДАВЦА ВХОДИТ НЕ ТОЛЬКО
ЗАКЛЮЧЕНИЕ СДЕЛКИ, НО И ЕЕ
СОПРОВОЖДЕНИЕ, НАЧИНАЯ С ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЕЕ
СТАРТА И НА ВСЕЙ ПОСЛЕДУЮЩЕЙ ДИСТАНЦИИ.

роль, функцию и, как следствие, необходимые компетенции реализующего продажи сотрудника, назовем такого сотрудника продавцом. Рассмотрим несколько типичных вариантов на примерах.

Основной тренд последних 10–20 лет – осуществление B2B-закупок на прозрачной конкурсной основе, где технология выбора оптимального варианта строится на принципе одновременного качественного сравнения предложений при минимальном межличностном взаимодействии. Так, компании с государственным участием руководствуются процедурой тендеров 44 и 223 ФЗ, отраслевые электронные торговые площадки и внутренние площадки крупных организаций реализуют принципы «матричного метода оценки», являющиеся производной ABC/XYZ анализа. Компании меньшего масштаба предпочитают принимать решения, одновременно рассматривая несколько альтернативных предложений, сведенных к единой базе оценки.

В перечисленных случаях роль продавца сводится к уровню технического специалиста, прекрасно знающего регламенты и процедуры, площадки и формы, прошедшего сертификацию. В основе преимуществ такого продавца – инсайд. То есть помимо знания самого предмета ТЗ (технического задания),

умения работать с интерфейсом и полномочий оперативно адаптировать или комбинировать предложение, важно знание им методологии оценки («удельного» веса критериев оценки в решении клиента), понимание истинных потребностей, а в случаях отсутствия инсайда – умение это предвидеть.

Другой, более успешный вариант роли продавца в «запроцедурных» случаях – это взаимодействие на уровне формирования покупателем ТЗ. А именно путем рекомендаций повлиять на определение деталей ТЗ, сделав востребованными уникальные возможности технологии или продукта своей компании и тем самым создать конкурентное преимущество.

Иной, и наиболее эффективный вариант B2B-кооперации с точки зрения поставщика товаров или услуг – лидерование продавца в процессе формирования потребности. Здесь речь не о коррупционных схемах, в которых ТЗ формируется под «единственного поставщика» и снимаются вопросы цены, качества, сервиса и прочей конкуренции. Мы рассматриваем вариант взаимодействия, практикуемый компаниями, не ограниченными жесткой процедурой и легально допускающими консультации, обмен опытом и прочие механизмы совместной выра-

ботки эффективных решений. Роль продавца в данном случае существенна – к ней добавляется амплуа эксперта, позволяющее на основании понимания технологического процесса клиента внести рекомендации и сформулировать само ТЗ (а не только его детали).

На примере тех же болтов и гаек это может выглядеть как предложение применить уникальную контргайку поставщика, исключая использование шайбы и тем самым приводящее к экономии. Вспоминая пример «овсянки», предложить довести продукт до необходимой степени дробления или плюшения, исключив этот этап из технологического цикла клиента или использовать специальную упаковку, тем самым сэкономить затраты покупателя на логистике (хранении, транспортировке, или производстве).

Здесь задача продавца комплексная, не ограничивающаяся банальной выработкой взаимовыгодного решения (win-win). Необходимо конвертировать предложенную экономии покупателя на издержках в добавленную стоимость своего продукта, обеспечив как взаимную прибыльность, так и конкурентные преимущества своей компании, гарантирующие сделку. По сути, это высший уровень влияния продавца на процесс, предполагающий повышенные требования к его квалификации или возможности привлечь команду экспертов своей компании.

При определении роли и функции продавца B2B и возможности повышения его эффективности стоит зафиксировать несколько базовых моментов.

Сегмент B2B, в основе своей, предполагает долгосрочное и даже стратегическое партнерство, в котором обман и даже лукавство, всегда вызывают негативные последствия. Это минимизирует разницу в подходе к новым сделкам и пролонгации сотрудничества. Сегмент достаточно узкий, с налаженным информационным обменом внутри отрасли и чувствительный к репутационной компоненте поставщика.

ФИКСИРОВАННАЯ ЧАСТЬ ДОЛЖНА
КАК МИНИМУМ СООТВЕТСТВОВАТЬ РЫНОЧНОЙ
СТОИМОСТИ СПЕЦИАЛИСТА В ОТРАСЛИ,
А ПЕРЕМЕННАЯ – УЧИТЫВАТЬ СТЕПЕНЬ
ЕГО УЧАСТИЯ В СДЕЛКАХ.

Таким образом, в роль продавца входит не только заключение сделки, но и ее сопровождение, начиная с обеспечения ее старта и на всей последующей дистанции. Это предполагает его работу с консолидированной информацией от вовлеченных в процесс смежных структур (логистика, финансы, сервис и т. д.).

Не рассматриваются редкие ситуации, когда продукт вашей компании уникален с точки зрения функционала или цены, здесь успех продаж — это коммуникация. Здесь достаточно хорошего маркетинга и ответственного специалиста клиентского сервиса, а специфичные функции продавца выполняют закупщики контрагента.

Как исходное примем, что продавец правильно мотивирован. Мотивация любого специалиста — это отдельная и достаточно обширная тема. Ограничимся общими тезисами: фиксированная часть должна минимум соответствовать рыночной стоимости специалиста в отрасли, а переменная — учитывать степень его участия в сделках с точки зрения их объема, прибыли и стратегической значимости, оцениваясь в категориях, где специалист реально может влиять на процесс. Здесь важно понимать, что риски для бизнеса при переходе демотивированного продавца к конкуренту прямо пропорциональны его роли и объему в зоне ответственности, и их необходимо изначально минимизировать.

С учетом перечисленного достаточно просто сделать вывод о необходимых навыках и компетенциях продавца. Но если по поводу функционала исполнителя и специалиста, влияющего на выбор на уровне детализации ТЗ, вопросов почти не возникает (технология, администрирование, плюс презентация, переговоры для инфлюенсера), то по мере ее расширения до уровня эксперта, генерирующего бизнес, к перечисленному добавляются аналитика, экономика, управление и многое другое. Что конкретно и в каком качестве, зависит от того, как бизнес определяет В2В для себя. В моей практике наибо-

ЧАСТО ПРОБЛЕМНОЙ ЗОНОЙ
СТАНОВИТСЯ ДИСБАЛАНС ОТВЕТСТВЕННОСТИ,
ПОЛНОМОЧИЙ И АВТОНОМИИ.

лее успешным подходом было, когда сделки (особенно специфичные или масштабные) квалифицировались как проект, а продавец — как его лидер, с соответствующими полномочиями, возможностью представлять и защищать сделку на основании общего финансового или маркетингового результата. На это же ориентировались внутренние процессы, регламенты и прочие регуляторы, которые по определению были правилами, но не незыблемыми догмами. Почему это важно? Потому, что основой решений становился бизнес, а не принципиальные подходы бухгалтера, с непереносимостью нестандартных форм документов; логиста, не желающего дополнительно маркировать коробки; или юриста, привыкшего проводить арбитражи только в суде рядом со своим офисом! К смыслу полномочий вернемся чуть позже, здесь стоит кратко упомянуть, что полномочия лидера часто определяют необходимый ему уровень компетенций и навыков. Например, полномочия привлечь к проекту квалифицированных экономиста, технолога, программиста и прочих узких специалистов снижают требования к компетенциям продавца в этих областях и позволяют сконцентрироваться на основной задаче — продать! Придумать, презентовать, убедить, договориться, обеспечить и прокон-

тролировать. О последнем стоит поговорить поподробнее, поскольку основой удержания бизнеса, пролонгации и развития партнерства является качество реализации текущего контракта, и это не менее важная часть роли и функции продавца.

Контроль исполнения основан на возможности своевременного получения информации, как циклической (регулярные отчеты), так и экстренной. А возможности оперативно и положительно влиять на нештатные ситуации, обрабатывать рекламации и прочие претензии должны быть обеспечены полномочиями продавца внутри организации.

Часто проблемной зоной становится дисбаланс ответственности, полномочий и автономии. Регламентирование процессов, безусловно, необходимо — вопрос, в какой форме. Автор этих строк в собственной практике часто наблюдал ситуации, когда внутренняя иерархия в цепочке принятия решений, процедуры в рамках бизнес-процессов, архитектура кросс-функционального взаимодействия если не парализовали деятельность продавца полностью, то критично влияли на оперативность.

Представьте ситуацию, когда самый профессиональный, коммуникабельный и энергичный продавец в переговорах на каждом этапе

РОЛЬ В2В ПРОДАВЦА ТЕОРЕТИЧЕСКИ МОЖНО
СФОРМУЛИРОВАТЬ, ОПИРАЯСЬ НА УРОВЕНЬ
И СПЕЦИФИКУ СДЕЛКИ, ТЕХНОЛОГИИ
КОНТРАГЕНТА.

ДЛЯ ВЫЖИВАНИЯ В СЕГМЕНТАХ РЫНКА С ВЫСОКОЙ
КОНКУРЕНЦИЕЙ СПОСОБНОСТЬ УДЕРЖАТЬ
КЛИЕНТА ПРИНЦИПИАЛЬНА.

каждую мелочь согласует в своем офисе. Добавим к этому многочисленные уточнения согласующих, их паранойю в видении рисков, жуткую занятость чем-то более важным, желание убедиться, что все остальные в цепочке не против предложения. И что все это вместе, с учетом недель ожидания, не гарантирует положительного решения.

Или ситуация, когда самый ответственный и проактивный продавец, получив информацию от контрагента о поставке некондиционного продукта, лишен возможности не только связать отделы контроля качества напрямую, но и обратиться к собственному производству или логистике,

чтобы организовать возврат, новую срочную отгрузку и профилактику подобного. Добавим к этому нюансы из прошлого абзаца.

Результаты обеих ситуаций предсказуемы.

Таким образом, роль В2В-продавца теоретически можно сформулировать, опираясь на уровень и специфику сделки, технологии контрагента. Но фактически роль будет определяться полномочиями, зонами ответственности и автономии.

В заключение хочу привести интересный пример нестандартной бизнес-философии, с которым я столкнулся в одной из международных компаний. Продавцу,

в его роли, было предложено рассматривать себя не как представителя собственной компании, а как представителя компании-покупателя внутри компании продавца. Подход основан на наблюдениях, что трудозатраты в балансе работы продавца с внешним клиентом и внутренним клиентом (внутри своей организации) смещаются в сторону последнего, пропорционально росту значимости клиента. Иными словами, такой подход просто легализовывал ситуацию. Соответственно балансу была немного изменена и система оценки — для функционального руководителя и сотрудников из кросс-функции (юристов, финансистов, логистов, маркетологов и т.д.) была введена ответственность за оперативность и результат взаимодействия. Эффект был приятно неожиданным, конверсия потенциальной клиентской базы в контракты возросла в 2 раза, а пролонгация текущих контрактов — с 75% до 90%. Возможно, эксперименты в этой области помогут и вам!

МНЕНИЯ ПО ТЕМЕ



КОНСТАНТИН КАЛИНОВ,

основатель raddy — сервиса по аренде транспорта и оказанию услуг

Для выживания в сегментах рынка с высокой конкуренцией способность удержать клиента принципиальна. Компании, которые специализируются на В2В-продажах, вкладывают средства в маркетинг и другие инструменты косвенного соприкосновения с текущими пользователями

услуг. Прямой контакт с покупателем также важно учитывать. При составлении впечатления о компании ощущение от коммуникации может оказаться решающим. Рассмотрим подробнее возможности скромного продавца в повышении повторных продаж и причины для роста значимости такого сотрудника.

ПОЧЕМУ НЕДООЦЕНИВАЮТ ПРОДАВЦА В В2В-ПРОДАЖАХ

За последние несколько лет алгоритмы торговли в сферах В2В кардинально изменились, ранее эффективные стратегии не дают желаемых результатов. Доступность публичных данных приводит к тому, что более

55% потенциальных и существующих клиентов находят нужную информацию самостоятельно, принимают решение о покупке или переходе к конкурентам еще до того, как начинается общение с менеджером. К этому добавляются другие сложности:

- общее доверие к менеджерам по продажам снижается из-за опасения получить продукт, который не решает их задач;
- высокая конкуренция затрудняет привлечение и удержание целевой аудитории;
- цикл продаж стал длиннее, за 5 лет средний период принятия решения о покупке увеличился более чем на 20%.

Растягивание периода сделки продиктовано увеличением числа

людей, с которыми нужно согласовать нюансы внутри компаний-покупателей. Также многообразие информации о продукте отталкивает от быстрых и спонтанных решений. Но на определенном этапе пользователь обязательно обратится к продавцу. Результативность повторной продажи будет зависеть от качества подачи преимуществ от продолжения сотрудничества, поиска выгод клиента и акцентирования внимания на них. Легкость проведения сделки также оставит соответствующее послевкусие.

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ В2В-ПРОДАЖ И РАЗНИЦА С В2С

Алгоритм взаимодействия от бизнеса к бизнесу имеет ряд особенностей. Цели, задачи и приоритеты покупателей отличаются от более предсказуемого направления В2С. Детальное рассмотрение отличий позволит выявить нюансы, с которыми справится только отвечающий за проведение сделки. Главные из них:

- Гибкость ценообразования. Размеры заказов, возможности составления индивидуального набора услуг или опций в совокупности формируют стоимость, которую нельзя назвать заранее. Диалог с продавцом позволит разобраться в обилии цифр и возможностей, найти оптимальный тариф и выбрать наилучший вариант из предложенных.
- Сложные алгоритмы оплаты. Стоимость тарифного плана может варьироваться от периода, за который вносится взнос. Также в В2В популярны модели взятия партий товара под реализацию, в рассрочку или по другим схемам. Все это может вызывать путаницу, которая усложняет согласование документов и проведение сделки. Общение с продавцом, дающим исчерпывающие ответы, приносит облегчение и минимизирует разбирательства по платежным вопросам.

- Большое число заинтересованных сторон. Роскошь принятия единоличных решений есть лишь у клиентов из сегмента В2С, а также у некоторых представителей малого бизнеса. Остальным приходится проводить массу согласований, договариваться, находить компромиссы. Среди информации из открытых источников каждый найдет аргументы в свою пользу. Предотвратить споры или устранить их может только продавец, который сразу увидит плюсы и минусы идей, предложит удобное решение.
- Масштабные сделки. Риски и опасения увеличены, что мотивирует покупателя проявлять дополнительную осторожность. Продавец поможет развеять сомнения, согласиться на реализацию сложных процессов, если они будут выгодными для клиента. Трудности на любом из этапов мотивируют покупателя смотреть в сторону конкурентов, задуматься о смене компании, сотрудничестве с которой не принесло удовлетворения. Но если вникнуть в описанные задачи, то можно рассмотреть смену стилистики работы на выгодных для обеих сторон условиях.

КАКОГО ПРОДАВЦА ИЩУТ ПОКУПАТЕЛИ

Потенциально утраченные клиенты выбирают одну из двух моделей поведения: громкое декларирование недовольства либо молчаливый уход без пояснений. Любой вариант подразумевает наличие непроработанных болевых точек, часто они даже не сформулированы. Поддержание конструктивной дискуссии позволяет не только удерживать клиентов, но и планомерно увеличивать продажи.

Каждый бизнес меняется и трансформируется, своевременное выявление новых потребностей помогает формировать предложения, которые будут полезны и уместны.

Здесь на продавца частично возлагается роль психолога, который:

- умеет формулировать и задавать вопросы;
- внимательно выслушивает;
- раскрывает причину сложностей;
- ищет возможности исправления заминок.

Полученная в таких диалогах информация станет важным дополнением к аналитике. Искреннее и прямолинейное сотрудничество позволяет разобраться в желаниях относительно общих результатов компании и целей конкретного человека, который обратился за помощью. Честность, эмпатия и готовность искать удобный алгоритм хорошо чувствуются. Эти качества легко отличить от фальшивых эмоций, смешанных с желанием продать очередную новинку. Продавец становится значимым и ценным для пользователя услуг. 9 из 10 клиентов не хотят, чтобы их передавали другим продавцам, если перед этим был налажен контакт и качество взаимодействия соответствовало запросам.

Прямая обратная связь помогает развиваться в нужном направлении, а получать такие данные можно только от продавцов. Именно они способны доносить мнение целевой аудитории до сотрудников разных отделов, давать пояснения от первого лица, без посредников. У клиента появляется желание обратиться повторно, если коммуникация была максимально комфортной. Проводимые в сегменте В2В исследования показывают, что наивысшая оценка продавцу влечет за собой повторную продажу в 6 раз чаще, чем при оценке на 1 пункт ниже.

СПОСОБЫ РАСШИРЕНИЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНЫХ ПРОДАВЦОВ

Для поддержания и усовершенствования схемы работы клиентских

менеджеров в B2B стоит рассмотреть возможность передачи части рутинных задач ассистентам. Сотрудников, которые достигают значимых результатов, можно повышать, давать права для управления небольшими командами менее подготовленных людей. Систематизация обратной связи от клиентов позволит нагляднее отображать объемы выполненной работы менеджеров по продаже и четче формулировать задачи для тех, кто влияет на развитие бизнеса. Активное развитие технологий не заменяет преимуществ общения, в ходе которого именно продавец определяет:

- какие у клиента задачи, как их решить с помощью услуг или опций продавца;
- в чем скрываются болевые моменты, спрятанные за волнами негатива или молчаливым желанием уйти;
- с какими трудностями приходится сталкиваться при реализации своих сценариев.

Опросы, анкеты, автоматизация, маркетинговые дополнения и прочие элементы могут только частично разобраться с этими аспектами. Продавец в B2B — незаменимое связующее, позволяющее вести с клиентом конструктивный разговор, удерживать его и одновременно влиять на развитие бренда, предоставляющего услуги.



ПОЛИНА КОМЛЕВА,

*руководитель отдела продаж
ЮК «Туров и партнеры»
(B2B-сегмент)*

B2B — это продажи, в которых заказчиками выступают одни юридические лица, а поставщиками или подрядчиками — другие юридические лица. Поэтому нам важно об-

ратить внимание на взаимодействие менеджеров по продажам с клиентами этого сегмента. Рассмотрим пару особенностей, которые раскроют тему «Роль продавца в удержании B2B-клиентов» и покажут, как достичь совершенства в этом секторе.

Первая особенность — цикл заключения сделки. Если B2C-продажи зачастую короткие и совершаются за один-два звонка, то при продаже компаниям менеджеру требуется пройти длинный путь знакомства с лицами, принимающими решения, выявления потребностей группы людей, презентаций и согласований. Сотрудник должен быть готов к этому: должен обладать стальной выдержкой, терпением, готовностью в любую минуту помочь клиенту, а также тонко чувствовать настроение заказчиков, чтобы не сорвать сделку.

Отличный менеджер по продажам в совершенстве знает технологию каждого этапа — в этом весь секрет удержания B2B-клиентов. Он владеет навыками выхода на ЛПР. При знакомстве уверенно презентует свою компанию, четко и грамотно отвечает на вопросы потенциального клиента. Уделите должное количество времени на обучение и тренировку сотрудника, он — лицо вашей компании, вы доверяете ему свой бизнес. Способность продавца грамотно вести переговоры позволит наладить долгосрочные доверительные связи с заказчиками.

В B2B высока цена ошибок — финансовых и технологических. Менеджеры должны досконально знать продукт, чтобы избежать тех и других. Их обязанность — не только рассказать обо всем доступно с позиции эксперта, но еще и понять продукт и запросы клиента, сформировать у него адекватное представление о вашем предложении и его ценности. Со временем именно с теплой базой постоянных клиентов, с которыми у вас или ваших менеджеров сложатся достаточно устойчивые отношения, вам и предстоит работать. Стоит сказать, что это могут быть и неформальные отношения.

Обеспечьте простую и понятную воронку продаж, убедитесь, что менеджеры соблюдают каждый этап, это поможет сотрудникам действовать по четкому плану, ведь любая ошибка стоит денег, повторюсь.

Воронку подкрепите скриптами и алгоритмами действий. Обратите внимание, что менеджеру потребуется максимальная внимательность при общении с клиентами, автоматизируйте работу отдела продаж, предоставив 80% рабочего времени на звонки и встречи с клиентами.

Не спору, что основная задача и цель работы менеджера по продажам — деньги на расчетном счету, тем не менее юридические лица покупают качество, репутацию и сервис! Вторая особенность — качество сервиса. Рынок переполнен, любой товар можно скопировать, модернизировать, а отношение к клиенту и искренность — отличительная черта, которая в решающий момент встанет на чашу весов в пользу вашей компании! Здесь на менеджера ложится еще одна обязанность — искренне проявлять заботу о клиенте. Роль продавца здесь нельзя переоценить, а задача руководителя — влюбить сотрудников в продукт, в компанию, в клиента. Проводите тренинги и общие собрания, чтобы поделиться успехами команды, ежедневно пополняйте кейсы, в которых описано, как именно ваша компания или продукт помогли клиенту, берите отзывы (еще лучше, если сами менеджеры будут запрашивать отзывы от клиентов). Сюда же относятся: оперативная обработка заявок; пунктуальность; способность слышать и слушать клиента, предлагая именно то, что поможет закрыть его потребности; поддержка квалифицированного менеджера; простой и быстрый процесс получения приобретенного товара. В CRM-систему включите «стадии заботы» и автоматические напоминания, чтобы менеджеры даже после оплаты не забывали звонить клиентам и заботиться о них.

Хочу подвести итог, отметив важность продавца в работе с B2B-сегментом. Всегда помните, что ваш

менеджер обладает эмпатией, он пунктуален и исполнительен, умеет работать в режиме многозадачности, терпелив и сосредоточен на работе. Порой в текучке руководитель упускает это из вида. Поставьте себя на место менеджера и поймите, как тяжело им порой бывает. Помогите им простым разграничением рабочего графика, чтобы определенный период времени они уделяли определенным процессам, это концентрирует внимание и повышает эффективность.

Отличное решение — разделить отдел продаж: Фермеры, Хантеры и Реаниматологи. У них разные роли. Первые — отвечают за работу с постоянными клиентами, одну компанию ведет один менеджер. Клиент будет доверять только одному человеку и из раза в раз будет к нему обращаться, к тому же фермер подогревает клиента, не давая ему забыть о том, что продукт вашей компании ему помог. Вторые — самые энергичные, охотятся за горячими новыми клиентами. Это первоклассные продавцы, которые великолепно работают по технологии. Третьи — занимаются возвращением клиентов в воронку продаж, название говорит само за себя, их роль — вновь расположить к себе клиентов, которые когда-то приняли решение работать с вами (большой и ценный пласт клиентской базы).

Например, в юридической компании «Туров и партнеры» разделения нет, тем не менее, благодаря графику работы, приспособленной под отдел продаж CRM-системе, наличию системы тренировок, обучения и контроля по конкретным критериям, понятным менеджером, сотрудники имеют возможность без лишнего распыления уделять внимание и обработке новых клиентов, и подогреву постоянных.

Что касается контроля, он разделен между руководителем отдела продаж и аналитиком. Второй в свою очередь указывает руководителю на области, где требуется оперативное вмешательство: несоблюдение этапов и технологии продаж, ошиб-

ЗА ПОСЛЕДНИЕ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ АЛГОРИТМЫ ТОРГОВЛИ В СФЕРАХ B2B КАРДИНАЛЬНО ИЗМЕНИЛИСЬ, РАНЕЕ ЭФФЕКТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ НЕ ДАЮТ ЖЕЛАЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ.

ки в презентации услуг, отсутствие оперативной реакции на заявки, несвоевременный звонок клиенту (договорились в одно время, менеджер звонит в другое). Устранение подобных недочетов обеспечивает качественную работу всех сотрудников, что в свою очередь положительно влияет на объем продаж и качество работы с клиентами, а мы не понаслышке знаем, как важен и ценен каждый клиент в B2B-сегменте.

Говоря о роли продавцов, я не могла не затронуть аспекты контроля и автоматизации работы отдела. Это единый организм, и для успешного становления в нише продаж для бизнеса обращайтесь внимание на все составляющие процесса.

ИГОРЬ САВЕЛЬЕВ,

руководитель отдела продаж компании «Спектр»

Может ли продавец повлиять на удержание клиентов? Конечно же, может и должен это делать. Часто именно от продавца и зависит, будет ли клиент сотрудничать с вашей компанией или нет. Клиент, как правило, больше всего общается именно с продавцом. Потому так важно, чтобы продавец действовал высокопрофессионально.

Но самое главное, чем продавец может повлиять на клиента, — это пониманием того, что хочет клиент и чем ваша компания лучше других. Не часто встретишь таких продавцов, которые могут внятно ответить на этот вопрос. Да и среди руководителей отделов продаж тоже встречаются те, кому сложно дать четкий ответ на этот вопрос. А отсутствие

четкого ответа на вышеозвученный вопрос свидетельствует о том, что у компании либо отсутствует грамотное позиционирование на рынке, либо не налажено обучение персонала продаж. Сегодня такое отношение к позиционированию компании на рынке непростительно. Вы тем самым даете своим конкурентам возможность обойти вас в развитии и увести ваших клиентов. У клиентов в наше время выбор настолько богат, что они нередко теряются от такого обилия товаров и компаний. А как же они выберут вас, если вы даже сами не знаете, почему они должны это сделать?

Многим руководителям кажется, что ответ на вопрос «почему клиент должен купить у нас» очевиден, и они не делают на этом особый акцент. И напрасно. А ведь это обязательно должно быть прописано в Книге продаж, в сценариях переговоров, и каждый продавец, даже тот, кто только первые дни работает в компании, должен знать это наизусть. Понимание того, что отличает вашу компанию от других на рынке — очень значимо для успешных продаж. Поэтому именно этим вещам нужно учить ваших продавцов в первую очередь. Сегодня очень много компаний, чья специфика деятельности, чьи товары или услуги настолько похожи друга на друга, причем и цены, скорее всего, идентичные. Так как же клиенту сделать выбор в таких условиях? А выбор этот часто дается очень даже не просто, тем более если цена вопроса не такая уж и низкая. Значит, задача продавца максимально облегчить процесс выбора для клиента.

Но здесь проблема далеко не всегда кроется в том, что менеджеры

РАСТЯГИВАНИЕ ПЕРИОДА СДЕЛКИ
ПРОДИКТОВАНО УВЕЛИЧЕНИЕМ ЧИСЛА ЛЮДЕЙ,
С КОТОРЫМИ НУЖНО СОГЛАСОВАТЬ НЮАНСЫ
ВНУТРИ КОМПАНИЙ-ПОКУПАТЕЛЕЙ.

по продажам не обучены, не знают, что и как сказать клиенту — проблема зачастую намного глубже: у компании не продумано грамотное позиционирование. Нередко встречаются такие компании, у которых нет понимания, кто их клиент, на кого рассчитано их товарное предложение и чем они отличаются от конкурентов, а главное, чем они лучше и сильнее конкурентов. То есть когда только продавец не понимает, почему клиенту выгодно сотрудничать с вашей компанией — это, конечно, проблема, но не такая глобальная, как если у компании нет УТП, они и сами считают, что ничем не отличаются от конкурентов, и что выбор клиента в их пользу — это либо заслуга продавца, либо просто удачное стечение обстоятельств. Но такой подход к продажам сегодня несостоятелен — компания не сможет долго продержаться на плаву, не говоря уж о развитии.

Не всегда так просто найти то, чем вы отличаетесь от конкурентов и что должно мотивировать клиентов делать выбор в вашу пользу, когда ваши товары или услуги идентичны тем, что продают и ваши конкуренты. Если оставить всё как есть, то ваша компания шаг за шагом будет двигаться к разорению. Вы просто обязаны найти то, что должно мотивировать ваших клиентов делать выбор в вашу пользу. Даже если у вас нет никаких весомых аргументов сегодня, вы должны их создать.

Проведите анализ ваших конкурентов, тех товаров, которые они продают, цен, предоставляемого сервиса и найдите их самые сильные и самые слабые стороны. Также проанализируйте и вашу компанию. Для того чтобы результаты анализа

были более наглядными, занесите их в сводную таблицу. И тогда станет понятно, в чем вы сильнее конкурентов, а в чем вы проигрываете им. Так вот дальше ваша задача будет заключаться в том, чтобы усилить ваши слабые стороны, а на ваших плюсах сделать акцент — возможно, именно они и будут мотивировать ваших клиентов делать выбор в вашу пользу. А также проработайте плюсы ваших конкурентов — возможно, вы увидите, как сделать это лучше, чем это делают ваши конкуренты.

И если вы хотите, чтобы ваше позиционирование было грамотным, то вам нельзя забывать о том, что хоятят ваши клиенты. А то на практике приходилось сталкиваться с тем, что компания приняла решение расширить свой ассортимент, чтобы выделиться на фоне конкурентов, и в итоге это привело к спаду продаж и потере даже постоянных клиентов. Почему так получилось? А просто не были учтены ожидания клиентов.

Необходимо быть постоянно на связи с вашими клиентами, чтобы быть в курсе того, что они ждут от вашей компании, как меняются их потребности и желания. И не забывайте спрашивать у ваших постоянных клиентов, почему они сделали выбор в вашу пользу — это поможет вам посмотреть на вашу компанию со стороны, увидеть ее глазами клиентов. А именно это важно для привлечения и удержания заказчиков. Сейчас можно легко поддерживать обратную связь с клиентами — мессенджеры, социальные сети, корпоративный сайт, сторонние интернет-порталы и т.д. Все это нужно использовать, чтобы общаться с вашими клиентами, чтобы узнавать их предпочтения. И, конечно же, благодарить их за их вы-

бор, и за то, что они помогают вашей компании становиться лучше, развиваться. Клиентов сегодня нельзя надолго оставлять без внимания — конкуренты не дремлют, они постоянно работают над тем, чтобы переманить ваших заказчиков. И только когда ваш сервис превосходит ожидания клиентов, когда они получают не только то, что ожидали от сотрудничества с вами, но даже больше — их будет практически невозможно переманить в конкурирующие компании.

И помните, что ваше сегодняшнее УТП может уже завтра потребовать некоторых корректив. В наши дни все так быстро меняется, и то, что вчера было ценным для клиентов, сегодня уже может считаться чем-то обыденным, а завтра — и вообще раздражение может вызвать. И как раз поддержание обратной связи с клиентами поможет вам держать руку на пульсе и менять при необходимости приоритеты в развитии вашей компании. А менять сегодня приходится многое даже тем компаниям, которые уже вроде бы давно завоевали рынок и имеют огромное количество лояльных клиентов. Но как только они перестанут развиваться, соответствовать запросам клиентов и даже где-то опережать их ожидания — они сразу же рискуют потерять свои, казалось бы, устойчивые позиции на рынке.

Таким образом получается, что продавец на разных этапах может повлиять на то, какое решение примет клиент — сделает ли он первую покупку, придет ли за повторными, станет ли постоянным лояльным заказчиком и будет ли он рекомендовать вашу компанию своим знакомым. Следовательно, продавцов надо учить использовать эти возможности эффективно.

ЛАРИСА ФЕДОРОВА,

маркетолог, консультант

Может ли продавец способствовать удержанию клиентов? Не просто может, а должен. Часто продавец

тратит всю свою энергию на то, чтобы клиент совершил свою первую покупку, а далее, как правило, забывают про него. Казалось бы, вы там уже столько вложили своих сил в этого заказчика, что вроде бы вполне логично поддерживать с ним связь, мотивировать его на повторные покупки. Но на практике все происходит совсем иначе: продавец направляет свою энергию на поиск новых клиентов, а про тех, кто уже однажды согласился купить, и не вспоминает. И напрасно. Ведь основные продажи должны идти именно за счет постоянных клиентов. А для этого, как минимум, нужно поддерживать с ними обратную связь. Позвоните или напишите клиенту после того как продажа уже совершена, чтобы уточнить, все ли его устроило, какие еще потребности у него остались нерешенными. Это очень редко кто делает, поэтому ваш звонок добавит вам и вашей компании сразу несколько очков в копилку лояльности.

Если вы построите свои взаимоотношения правильно, то бывшие недовольные клиенты в будущем станут самыми верными и лояльными постоянными клиентами. Прежде всего позвольте клиенту высказаться и послушайте, чем именно он недоволен, что для него является важным. Послушайте внимательно, что именно не нравится. Побуждайте клиента говорить, вступайте с ним в диалог. Проговаривая вслух то, что ему не понравилось, он, с одной стороны, помогает вам сделать товар или услугу совершеннее, с другой, может сам лучше понять свои потребности и способы их удовлетворения с помощью вашего товара или услуги.

Вы сможете предложить ему другой товар или модифицировать тот, который есть у него, добавив, например, более длительную гарантию, консультацию эксперта и т. п. Если вы уверены в высоком качестве, то более длительная гарантия не увеличит ваши расходы, но в глазах клиента будет выглядеть ценным. Консультацией не воспользо-

уются большинство клиентов, но сам факт, что при необходимости они могут обратиться за помощью, добавляет ценности.

Искренняя забота и простое человеческое внимание могут творить чудеса. Они дадут фору многим приемам закрытия сделки. Если ваши менеджеры не стараются узнать о клиенте как можно больше и далее не оперируют этой информацией, то они сильно сокращают свои комиссионные, а также доход компании. При любом контакте с клиентом необходимо получать как можно больше информации о нем: что он любит, что ненавидит, когда у него день рождения, какие у него хобби и интересы и т. д. Далее всю эту информацию стоит вносить в клиентскую базу. В такой ситуации сделать индивидуальное предложение, конверсия которого будет близкой к 100%, не составит особого труда. Кроме того, у вас создается больше поводов контактировать с клиентом. А контакт всегда содержит потенциальную возможность для повторной продажи.

Вам нужно понять, кто ваша целевая аудитория, каковы потребности ваших потенциальных клиентов, интересы, с какими проблемами они сталкиваются ежедневно, как их решают, чего им не хватает для решения этих проблем, что бы им значительно упростило жизнь. Используя информацию от клиентов, вы сможете предлагать им то, что им нужно, что неминуемо повысит продажи.

В процессе переговоров часто возникают трудности на этапе обсуждения цены. Говоря о цене, недостаточно брать в расчет только экономические показатели. Стоит также иметь в виду особенности

человеческого восприятия. Человек всегда воспринимает в контексте, на фоне чего-то. Мы сравниваем с нашим предыдущим опытом и лишь после этого делаем вывод. Согласитесь, будет неправильным просто утверждать, что продукт дорогой. Он может быть дорогим на фоне чего-то, например, среди других аналогичных продуктов, или на фоне того, что у покупателя недостаточно денег...

Для того чтобы правильно позиционировать цену, важно знать, с чем ваш клиент сравнивает. А для этого необходимо тщательно изучить его потребности и нужды, составить его портрет. Создайте портрет вашего потенциального покупателя, чтобы в итоге он сводился к конкретному человеку, назовите его и опишите типичный день данного человека, его привычки и заботы. Такой подход поможет вам четко визуализировать и наиболее глубоко проникнуть в заботы и потребности ваших идеальных клиентов, в частности, определить, какая цена для них будет комфортной.

Помните, что нельзя называть цену до того, как озвучены все преимущества и выгоды, а также дополнительные бонусы к товару. Это зачастую приводит к тому, что клиент начинает возражать по поводу кажущейся ему «высокой» цены. Она воспринимается как высокая, так как другая чаша весов, где располагаются преимущества и выгоды продукта, пока не наполнена достаточно, чтобы перевесить чашу с ценой. Цена – такая же достойная характеристика товара, как и все остальные, и не стоит ее преуменьшать. В некоторых случаях высокая цена скорее преимущество, нежели недостаток.

ОБЩЕНИЕ С ПРОДАВЦОМ, ДАЮЩИМ
ИЩЕРПЫВАЮЩИЕ ОТВЕТЫ, ПРИНОСИТ
ОБЛЕГЧЕНИЕ И МИНИМИЗИРУЕТ
РАЗБИРАТЕЛЬСТВА ПО ПЛАТЕЖНЫМ ВОПРОСАМ.

ПРЕДОТВРАТИТЬ СПОРЫ ИЛИ УСТРАНИТЬ ИХ МОЖЕТ ТОЛЬКО ПРОДАВЕЦ, КОТОРЫЙ СРАЗУ УВИДИТ ПЛЮСЫ И МИНУСЫ ИДЕЙ, ПРЕДЛОЖИТ УДОБНОЕ РЕШЕНИЕ.

Высокая цена как некая гарантия высокого качества. Уменьшать цену стоит только за счет увеличения ценности товара или услуги. Лучше дать дополнительную опцию к товару за те же деньги вместо того, чтобы предлагать скидку.

Восприятие цены всегда субъективно, мы воспринимаем цену, сравнивая ее с чем-то. Важно, чтобы продавец и покупатель производили это сравнение по одним и тем же параметрам. Для того чтобы провести это сравнение эффективно, нужно хорошо понимать потребности клиентов и говорить с ними на их языке. Если вам удастся выявить реальные жизненные ценности клиента, вы сможете их учитывать во время разговора с клиентом и будете правильно поняты.

Непреренно обзаведитесь социальными доказательствами, прежде чем идти на переговоры. Дополнительные характеристики, такие как, например, удобное расположение складов, возможность получить дополнительные консультации, наличие горячей линии или online-поддержки, также добавляют субъективную ценность вашему товару в глазах клиента.

Обо всем этом стоит упомянуть сразу после того, как вы озвучили цену. Это дополнительно убедит клиента в том, что его положительное решение о покупке принято правильно. Пусть клиент эмоционально почувствует себя обладателем товара, примерит его на себя. В этом случае отказ от покупки будет в его глазах ассоциироваться с некоторой потерей, а терять никто не любит.

Очень важно правильно выбрать момент, когда называть цену. Это переломный момент в переговорах, по-

сле того, как цена названа, назад уже пути нет, уже подведена некая черта, и пора закрывать сделку. По каким показателям можно понять, что клиент уже готов услышать цену? Когда он начинает задавать вопросы, предполагающие, что он уже владеет вашим товаром. Когда он спрашивает о том, как он его будет использовать. А самое главное, когда по поведению клиента становится понятным, что он оценил преимущества вашего товара и увидел выгоды, которые от получит.

Используя вышеописанные инструменты, вы сможете значительно повысить ваши личные продажи, и, по большей части, за счет постоянных клиентов. Если вы забываете о тех, кто у вас уже купил — это грубая ошибка, но исправьте ее и продолжайте поддерживать отношения с постоянными клиентами. Продавец не должен позволять клиентам забыть о нем — надо находить поводы для того, чтобы позвонить, отправить клиенту сообщение, возможно, пригласить к вам в офис. Но поводы эти не должны быть искусственно надуманными, иначе это может лишь отпугнуть клиента. Проявляйте искреннюю заботу о ваших клиентах — это и будет способствовать их удержанию.

ЕКАТЕРИНА ФИЛАТОВА,

*руководитель отдела продаж
компании «Бригантина»*

Борьба за клиентов становится сложнее, но дело в том, что нередко сама компания провоцирует снижение лояльности у клиента, а впоследствии и его уход к конкурентам. Чаще всего

клиент уходит, когда, по его мнению, с ним поступили несправедливо: недопоставили какой-то товар или задержали доставку, а иногда просто забыли о нем.

Никогда нельзя оставлять недовольного клиента наедине с его негативными эмоциями, которые он получил, сотрудничая с вами. Не спорю, что ошибки может допустить любая компания, но вести при этом грамотно дальнейшую работу способны не все. Никогда нельзя отмалчиваться, если клиент остался недоволен. И даже если прямой вины компании при этом нет. Иногда бывает так, что клиент уверен, что компания поступила с ним несправедливо, но в действительности это не так. И сотрудники при этом ничего не делают — даже не пытаются объяснить произошедшее клиенту. Но это неверный подход к работе с клиентами, так как тем самым компания подталкивает клиента к уходу к конкурентам.

В любом случае, есть вина компании или нет, с клиентами обязательно надо обсудить сложившуюся ситуацию. Необходимо принести им свои извинения, также в любом случае, ведь даже если сотрудники компании делали все верно, клиент получил негативные эмоции. Да, возможно, он неверно истолковал произошедшее, но пока вы не донесете до него информацию о своем видении ситуации, он будет считать, что с ним поступили несправедливо. И извинения в этом случае нужны для того, чтобы клиент успокоился и настроился на конструктивный диалог, а далее уже проще будет прийти к общему знаменателю в переговорах.

Если компания будет руководствоваться лишь формальными правилами взаимодействия с клиентами, то такое отношение будет приводить к оттоку заказчиков и ухудшению репутации компании на рынке.

Также нередко среди факторов, провоцирующих клиентов уйти к конкурентам, встречается непрофессиональная работа продавцов. Продавец должен считать-

ся с интересами клиента, и не просто считаться, а руководствоваться ими при подготовке предложения заказчику. Нельзя преследовать лишь свой интерес — продать и заработать. Нужно при этом продать именно то, что клиенту нужно, что закрывает его потребность. Продавец должен налаживать контакт с клиентом, строить с ним живой дружелюбный диалог, показывать свой искренний интерес в том, чтобы помочь ему, иначе клиент не будет доверять продавцу. А в продажах доверие клиента — одно из важнейших составляющих успеха. И об этом надо помнить всегда.

Если продавец не способен выслушать клиента, то это всегда большой риск потерять клиента. Причем не важно, в какой именно ситуации — и когда клиент рассказывает о своих потребностях, и когда он озвучивает свои жалобы, и даже если клиент делится своими позитивными эмоциями от покупки — нельзя его перебивать или игнорировать. Или если продавец лишь делает вид, что слушает клиента, а сам при этом то и дело на часы смотрит или, того хуже, постоянно проверяет мессенджеры или почту, то у клиента пропадет желание говорить. И, скорее всего, не просто говорить с продавцом, но и продолжать сотрудничество с компанией.

Некоторые менеджеры по продажам не просто не умеют слушать клиентов, они еще и сами излишне много говорят. Они считают себя бесценным источником информации для клиентов и потому пытаются им рассказать всё не только о продукте, но и о самой компании, начиная с ее истории возникновения до ее политики позиционирования на рынке. Когда продавец всё это рассказывает им, то клиенты быстро утомляются, теряют интерес к разговору, а иногда и мотивацию к покупке товара, по крайней мере, здесь и сейчас. И в итоге получается, что клиент пришел, выслушал продавца, но ушел из компании все так же с нерешенной проблемой. И это всегда провоцирует клиента обра-

титься к конкурентам, где его выслушают и продадут ему то, что ему требуется.

Продавцы сегодня, чтобы успешно продавать и удерживать клиентов, должны учиться постоянно и много чему. Даже общее развитие менеджера по продажам важно для успешной работы с клиентом. Ведь продавцу нередко приходится в процессе взаимодействия с клиентом поддерживать разговоры на совершенно разные темы, поэтому так важно быть готовым к обсуждению самых разных тем. Старайтесь быть в курсе рыночных тенденций вашей сферы деятельности и той, в которой работает клиент. Вообще о самом клиенте нужно знать как можно больше информации, так как человек любит говорить о себе и своих победах. И если продавец сможет поддержать такой разговор, то это добавит ему шансов на успешное заключение сделки. Кроме того, продавец, который может поговорить о каких-то интересах клиента, не касающихся работы, всегда будет вызывать уважение в глазах заказчика. Это помогает налаживать контакт с клиентом и продолжать переговоры в дружелюбной атмосфере.

Также потерям клиентов способствует неверное построение бизнес-процессов в компании. Эти моменты нужно постоянно отслеживать. И самое лучшее, если вы будете спрашивать об этом самих покупателей. Иногда сотрудники компании просто не замечают, каких-то слабых сторон в построении работы с клиентами, поэтому так важно держать это под особым контролем и спрашивать об этом именно клиентов. Это поможет минимизировать отток клиентов.

ВИКТОР ХРОМОВ,

консультант, эксперт

Как продавец может повлиять на удержание клиента? Самое главное, чем может продавец повлиять на клиента и принятие им положительного решения о долгосрочном сотрудничестве с компанией, — это его профессиональная работа с клиентом на каждом этапе, начиная с знакомства с заказчиком. А точнее даже начиная еще с этапа сбора информации о клиенте. А для этого продавец должен уделять время обучению, ведь если он не получает новых знаний, не овладевает новыми профессиональными навыками, то его результативность будет снижаться, а клиенты — уходить, иногда даже не совершив ни одной покупки.

Невозможно продавать ни сегодня, ни завтра, полагаясь на свои вчерашние и позавчерашние знания и навыки. В наши дни перемены происходят слишком быстро — и успешным в продажах будет тот, кто постоянно работает над собой, изучает новые техники продаж, учится новым приемам ведения переговоров. Продавец сегодня просто обязан постоянно повышать свою квалификацию, иначе его профессиональный рост остановится, а значит, и показатели его будут стремиться к снижению.

Отсутствие уверенности в себе и в продаваемом продукте — еще одна типичная ошибка продавцов, которая приводит к негативным последствиям. Если продавец не верит в себя — он просто не сможет убедить клиента ни в чем, кроме своего непрофессионализма. Такие продавцы, как правило, быстро уходят

ПОТЕНЦИАЛЬНО УТРАЧЕННЫЕ КЛИЕНТЫ
ВЫБИРАЮТ ОДНУ ИЗ ДВУХ МОДЕЛЕЙ ПОВЕДЕНИЯ:
ГРОМКОЕ ДЕКЛАРИРОВАНИЕ НЕДОВОЛЬСТВА
ЛИБО МОЛЧАЛИВЫЙ УХОД, БЕЗ ПОЯСНЕНИЙ.

ПРЯМАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ПОМОГАЕТ
РАЗВИВАТЬСЯ В НУЖНОМ НАПРАВЛЕНИИ,
А ПОЛУЧАТЬ ТАКИЕ ДАННЫЕ МОЖНО ТОЛЬКО
ОТ ПРОДАВЦОВ.

из сферы продаж. Если менеджер по продажам не уверен в качестве продукта, который продает, то его неуверенность будет передаваться и клиентам. Если продавец не уверен в конкурентоспособности своей компании, в которой он работает, в ее положительной репутации на рынке, ее перспективах развития, то и продавать ему будет очень не просто.

Продавцу необходимо развиваться в профессиональном плане и работать над развитием уверенности в себе. И руководитель отдела продаж должен всячески способствовать этому — надо и обучение проводить, и поддерживать, мотивировать продавцов на повышение эффективности личных продаж, а значит, и повышение уверенности в своих силах. Для повышения уверенности в продаваемом продукте нужно попытаться получше узнать тот товар или услугу, который вы продаете, выяснить перспективы компании, изучить ее историю, почитать отзывы клиентов и т. д. Владение всей информацией поможет продавцу увидеть плюсы вашего продукта в сравнении с тем, что предлагают конкуренты. Познакомившись с отзывами клиентов, продавец также может увидеть явные плюсы продукта, о которых рассказывают сами клиенты. Все это обязательно поможет укрепить уверенность в продаваемом товаре или услуге, а значит, и продавать их станет намного легче.

Но отсутствие уверенности в себе и том продукте, который вы продаете, может быть не только у вас, но и у ваших клиентов. И если этот факт продавец воспринимает в штыки, то это ошибка, которая не даст ему адекватно действовать в данной ситуа-

ции. Сомнения при покупке товаров или услуг свойственны практически всем потребителям. Сомнение и нерешительность клиента могут привести к срыву сделки, поэтому продавец должен вовремя вмешаться и грамотно повлиять на ситуацию. Главная задача продавца — сделать так, чтобы потребитель легко справился с нерешительностью и утвердился в намерении купить. Но не думайте, что ваша помощь здесь заключается в том, чтобы «надавить» на клиента — нет, вам нужно понять источник сомнений и помочь справиться клиенту с ними. Продавец мог в презентации упустить что-то важное для клиента, и именно это могло привести к сомнениям. В этом случае надо просто еще раз уточнить критерии выбора, важные для клиента, тогда вам станет понятно, что может перевесить у клиента чашу весов в пользу совершения покупки. Нужно помнить, что каждое сделанное вами предложение о покупке подталкивает потребителя к заключению сделки. При этом важно интересоваться мнением покупателя по поводу товара или услуги, обсуждение преимуществ того, что вы продаете, способствует устранению нерешительности. Многие продавцы слишком рано отступают, теряя продажи, которые могли бы получить, задав всего лишь еще один вопрос.

Когда потребитель решает купить какой-то товар или воспользоваться услугой, он видит в этом решение своей проблемы или эта покупка необходима для того, чтобы достичь какой-то цели. Чтобы понять, что движет потребителем, нужно научиться оценивать предлагаемый товар или услугу с его точки зрения. Задумайтесь, как то, что вы предлагаете, поможет ему достичь

того, чего он хочет, может ли это решить его проблему, если да, то каким образом. Задавайте грамотно вопросы, внимательно слушайте, что и как говорит клиент, уточняйте непонятные вам моменты. И никогда не пытайтесь, проигнорировав истинные потребности клиента, навязывать ему свое видение ситуации, делать предложение, основываясь на своих предпочтениях. Ошибка в определении ведущей потребности будет стоить вам потери клиента.

Ошибка может быть много, но главное, учиться находить их, признавать и работать над их исправлением. А иначе одна ошибка будет наслаиваться на другую и продавец будет терять клиента за клиентом. А грамотный анализ работы продавца, обучение и наработка новых навыков помогут повысить эффективность работы с клиентом, а значит, и поспособствует удержанию клиентов. Продавец должен понимать, что его действия, а иногда и бездействие напрямую влияют на удержание клиентов. А руководитель должен организовывать обучение для своих подчиненных и работать над их мотивацией, чтобы вопрос удержания заказчиков решался грамотно и успешно.

КРИСТИНА СУМАРОКОВА,

*руководитель отдела продаж
компании «Выбор»*

Плох тот продавец, который не может повлиять на то решение, которое принимает клиент. На самом деле влиять на клиента — это и есть задача продавца. Но влиять на клиента — это не значит навязывать ему своё мнение. Иногда случается так, что покупатель вроде бы уже и был готов купить тот или иной товар, но все же уходит без покупок. Продавцы остаются в недоумении, почему же покупатель ничего не купил. А ведь бывает так, что причиной этого являются ошибки самого продавца. То есть как раз то самое влияние продавца, но имеющее негативный

характер. Так вот важно минимизировать подобные случаи, когда продавец своими действиями приводит к тому, что клиенты либо вообще ничего не покупают, либо прекращают сотрудничество.

Хороший продавец должен уметь управлять диалогом с покупателем. И делать это нужно по большей части с помощью вопросов. Вот только нельзя превращать общение с клиентом в допрос, когда за одним вопросом сразу же следует другой, а потом третий, четвертый и т. д. Клиент будет напряжен от такого потока вопроса с пристрастием, тем более если ему вообще будет непонятно, для чего продавцу ответы на все бессмысленные вопросы. Нужно учиться «вплетать» вопросы в разговор, давать покупателю время на ответ, а не торопиться отвечать за него. Это бестактно и непрофессионально, так как для продавца очень важно услышать ответы клиента. Но, задавая вопросы, продавец должен понимать, для чего он это делает. Вопросы должны быть грамотными, а если они будут только для того, чтобы заполнить паузы в разговоре и, по сути, ответы на них вообще продавцу не интересны, то и покупателю подобное общение быстро наскучит. От таких непрофессиональных продавцов клиенты стараются быстро отделаться и уйти.

Но если даже продавец задает правильные вопросы, но при этом не способен выслушать покупателя, то тогда, на самом деле, любые вопросы можно назвать бессмысленными. Вопросы – это очень важный и эффективный инструмент продаж, если пользоваться им грамотно. Но задать хороший вопрос – это лишь половина дела, надо еще и ответ услышать. А продавцы, к сожалению, зачастую так торопятся продать, что либо вообще не слушают ответы клиентов, либо делают это вскользь, поверхностно. А если продавец не слышит, что ему отвечает покупатель, то значит, что у него не будет никакой информации о клиенте, о том, каковы его потребности, приоритеты и т. д. А как можно продать тому, о ком ты ничего не знаешь. Если это только

товары первой необходимости, когда продавец вообще мало какую роль играет в продажах. Если продавец не будет слушать покупателя – он, как мы уже говорили, и владеть информацией о клиенте и его потребностях не будет, и, скорее всего, покупатель увидит, что его никто не слушает, а значит, не проявляет интереса к его потребностям, к его желаниям. И это как раз то самое негативное влияние продавца, которого на самом деле быть не должно.

Бывают и другие крайности, когда продавец в попытках оказать положительное влияние на клиента становится излишне навязчивым. Продавцы часто стараются быть излишне внимательны к покупателям в силу того, что боятся, что руководитель оштрафует их за плохую работу. Поэтому руководителям нужно разъяснить, что клиента нельзя оставлять без внимания, но это не должно превращаться в его преследование. И что самое интересное в этой ситуации – покупатель, может, и купит что-то, причем не всегда то, что ему нужно, лишь бы продавец отстал. Но в этом случае он точно уже не вернется к вам – от такой навязчивости хочется бежать. Покупатели, конечно, все разные – кто-то может и грубо ответить продавцу, который его преследует, а кто-то будет терпеть такое поведение со стороны продавца, но потом, скорее всего, уйдет и не вернется.

Продавцы иногда забывают, что они находятся на работе и просто не имеют права отвечать грубостью на грубость. А клиенты, конечно, не все, но могут сказать что-то обидное в адрес компании, товара или самого продавца. Да, такое, к сожалению, происходит,

но пусть это остается на совести тех клиентов, которые так некорректно ведут себя. Продавец же должен уметь управлять своими эмоциями и думать, что и как ответить такому клиенту. Но не всегда покупатели провоцируют продавцов на проявление негативных эмоций, бывает и обратная ситуация, когда продавцы позволяют себе бестактные высказывания в адрес клиента, его выбора, вкуса и т. д. Такого не должно происходить ни при каких условиях. Если продавец не понимает, что позволительно в разговоре с покупателем, а что нет, то стоит задуматься, подходящую ли профессию он выбрал для себя. Тактичность – это одно из важнейших качеств для продавца. Впрочем, и умение управлять своими эмоциями также крайне необходимо для работы в продажах.

Продавцы иногда не просто бестактны, но еще и превозносятся над клиентом. Но это грубейшая ошибка, которую не простит ни один покупатель. Только стоит продавцу начать общаться свысока с клиентом, как шансы на продажу становятся равны практически нулю. Клиенты ждут качественного обслуживания, элементарного уважения, а не того, чтобы продавец вел себя высокомерно и вызывающе. Таким поведением продавец однозначно отпугнет заказчика.

Те, кто работают в продажах уже не первый год, иногда полагаются на свои уже давно отработанные навыки и умения. То есть они не хотят учиться новому, считая, что и так знают, как надо продавать, ведь их прошлые успехи и победы только подтверждают их правоту. Но это не так – старые техники продаж не просто уже не приносят

В B2B ВЫСОКА ЦЕНА ОШИБОК – ФИНАНСОВЫХ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ. МЕНЕДЖЕРЫ ДОЛЖНЫ ДОСКОНАЛЬНО ЗНАТЬ ПРОДУКТ, ЧТОБЫ ИЗБЕЖАТЬ ТЕХ И ДРУГИХ.

ОТЛИЧНОЕ РЕШЕНИЕ – РАЗДЕЛИТЬ ОТДЕЛ
ПРОДАЖ: ФЕРМЕРЫ, ХАНТЕРЫ И РЕАНИМАТОЛОГИ.
У НИХ РАЗНЫЕ РОЛИ.

результатов, но и могут отпугнуть клиента. Заказчики стали более информированными и иногда знают о товаре или услуге больше продавца, а эта ситуация недопустима, так как продавец должен выступать в роли эксперта. Большинство клиентов стали более требовательными, иногда даже капризными. Продавец обязан отслеживать все происходящие на рынке изменения, так как это накладывает свой отпечаток и на то, какой тактики нужно придерживаться в работе с клиентом. Сегодня первостепенное значение при продаже приобретает профессионализм продавцов. Современный продавец должен обладать глубокими знаниями о тех товарах и услугах, которые про-

дает. Он обязан владеть навыками установления контакта с клиентом, завоевания его доверия, но при этом используя новые техники, а не полагаясь на старые приемы.

Сегодня нельзя продавать так, чтобы клиент купил только сейчас, сегодня надо продавать так, чтобы клиент приходил к вам вновь и вновь и знакомым вас рекомендовал. И здесь не обойтись без знаний психологии, маркетинга. Конечно, и сегодня можно встретить таких продавцов, которые о психологии клиента не задумываются вообще, так же как и о его интересах – они лишь пытаются продать ему свой товар или услугу, причем им совершенно все равно, вернется ли клиент

за повторными покупками или нет. Конечно же, это очень грубая ошибка, которая не только к потере клиентов будет приводить, но и к тому, что продавец будет на работе ощущать себя не в своей тарелке. И со временем он будет вынужден либо пересмотреть свое отношение к клиентам и продажам, либо уйти из профессии.

Продавец сегодня не может себе позволить не учиться, причем не только техникам продаж и переговоров, но и, как мы уже говорили выше, психологии, маркетингу и многому другому. Продавцу необходимо и по своему товару проходить более углубленное обучение, чтобы поддерживать свой статус эксперта в глазах клиента. Именно у таких продавцов сегодняшние клиенты и готовы покупать, причем на постоянной основе. Сегодня уже не редкость, когда клиент возвращается не столько в компанию, сколько к конкретному продавцу. Таким образом, получается, что во многом именно от продавца зависит успех удержания клиентов.

В ЗОНЕ ОСОБОГО ВНИМАНИЯ, ИЛИ ЧТО И КАК КОНТРОЛИРОВАТЬ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ?



Константин Калинов,

основатель raddy – сервиса по аренде транспорта и оказанию услуг

От сотрудников отдела продаж зависит успешность бизнеса. Поэтому их нужно постоянно контролировать. У неопытных руководителей часто возникает вопрос: «Что и как нужно проверять?»

НОРМАТИВНАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ ОТДЕЛА

С каждым сотрудником заключите трудовой договор. Составьте должностные инструкции и ознакомьте с ними всех работников. Не допускайте устных соглашений, фиксируйте все документально. Разработайте систему бонусов и поощрений, оповестите о ней всех сотрудников.

Периодически проверяйте наличие и правильность заполнения документов, обновляйте должностные инструкции.

ОБЪЕМ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРОВ

От работы менеджеров напрямую зависит объем продаж товаров и ус-

луг, количество совершения сделок. Каждый работник должен делать в день в среднем от 30 до 50 звонков. Проверьте, совершают ли ваши менеджеры холодные звонки. Многие сотрудники считают их малоэффективными и пренебрегают ими. Они оправдываются тем, что с утра незнакомые клиенты заняты, вечером – хотят отдыхать и т. п. Однако нового покупателя можно найти именно с помощью холодных звонков.

В обязанности менеджеров обычно входит рассылка 5–12 коммерческих предложений и информационных писем в день клиентам по электронной почте.

Некоторые фирмы проводят деловые встречи с клиентами. На них они устраивают презентации товара, заключают сделки с партнерами по бизнесу. Рекомендуется проводить 15–20 встреч в месяц.

Приучите сотрудников составлять отчеты о проделанной работе.

ПРИУЧИТЕ СОТРУДНИКОВ СОСТАВЛЯТЬ ОТЧЕТЫ
О ПРОДЕЛАННОЙ РАБОТЕ.
ОНИ МОГУТ БЫТЬ ЕЖЕДНЕВНЫМИ,
ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫМИ И ЕЖЕМЕСЯЧНЫМИ.

ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ РЕКОМЕНДУЕТСЯ СОСТАВЛЯТЬ КАРТУ РАБОЧЕГО ДНЯ.

Они могут быть ежедневными, еженедельными и ежемесячными. Составляйте планы продаж и требуйте их реализации. Так вам будет легче контролировать объем работы каждого менеджера.

Для повышения эффективности работы рекомендуется составлять карту рабочего дня. Она поможет менеджерам грамотно распределить время на выполнение различных обязанностей. Сотрудники перестанут тратить время впустую.

В КАРТУ ВКЛЮЧАЮТ СЛЕДУЮЩИЕ ЗАДАЧИ:

- холодные звонки;
- теплые звонки;
- опрвление электронных писем;
- деловые встречи;
- выставление счетов клиентам;
- составление отчетности.

С помощью карты вы определите, какие рабочие процессы следует сократить, а какие исключить полностью. Вы сможете оценить разницу между работой новичков и опытных специалистов.

КЛИЕНТСКАЯ БАЗА

Узнайте, с кем работают ваши менеджеры. Нужно проверять компании и отдельных людей. Попросите сотрудников уточнить информацию об отдельных лицах. Проанализируйте, есть ли нецелевые клиенты, работа с которыми не принесет результата. По возможности исключите их из клиентской базы. Например, товары для детей не нужно предлагать бездетным взрослым. Родителям школьников не понадобятся комплекты для новорожденных, жен-

ские товары — одиноким мужчинам, запчасти для автомобилей — лицам, у которых машины нет.

КАЧЕСТВО РАБОТЫ

В торговых компаниях руководители иногда не знают, как менеджеры ведут переговоры с клиентами, как презентуют товар на личных встречах и по телефону, достаточно ли работают с возражениями клиента.

Следите, чтобы все сотрудники вели переговоры с покупателями по заранее разработанному скрипту, в речи не допускали грубых выражений и слов-паразитов. Интонация должна быть также доброжелательной.

Приветственные рассылки, уникальные торговые предложения, письма с информацией об акциях и скидках, договоры с клиентами должны быть составлены по заранее утвержденным правилам.

Проверьте, какие посты и как часто пишут о вашей компании в соцсетях. Разработайте инструкцию для сотрудников, размещающих публикации в интернете. Узнайте, можно ли будет восстановить доступ к информации, если сайт компании или страницы в соцсетях взломают хакеры.

При проведении личных встреч очень важен внешний вид менеджера. Разработайте для них дресс-код. Строгий деловой костюм сотрудников заставляет клиентов поверить в серьезность компании.

КАК ПРОВЕРИТЬ КАЧЕСТВО РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРОВ

ЗАПИСИ ТЕЛЕФОННЫХ ЗВОНКОВ

Выборочное прослушивание и последующий анализ телефонных переговоров помогут оценить коммуникативные умения ваших менеджеров. Вы поймете, насколько эффективно они проводят презентации товаров, как работают с возражениями. Обратите внимание на вежливость сотрудников, соответствует ли их речь прописанному заранее скрипту или они допускают вольности.

При телефонных переговорах менеджеры должны соблюдать тишину на рабочем месте. Звуки от работающего телевизора, играющая музыка, детские крики, разговоры других людей, шум от дрели и других инструментов являются недопустимыми. Клиенты по телефону должны четко слышать речь менеджера.

АУДИО- И ВИДЕОЗАПИСИ, СДЕЛАННЫЕ В ТОРГОВОМ ЗАЛЕ

Установка видеокамер в торговых залах важна для осуществления контроля над работой всего обслуживающего персонала, она позволяет выявить даже незначительные нарушения. Сотрудники, зная, что все их действия записывает видеокамера, стараются в течение дня быть вежливыми с покупателями и друг с другом, соблюдать трудовую дисциплину, честно и продуктивно выполнять свои обязанности.

Видеозаписи также помогают отследить число покупателей за день.

ПРОВЕРКА С ПОМОЩЬЮ «ТАЙНЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ»

Руководитель компании нанимает человека, который под видом обычного клиента совершит покупку. Он может совершить звонок менеджеру, прийти в офис или торговый зал, заказать продукцию через интернет.

Тайный покупатель изучает, как работают сотрудники, сравнивает их труд со стандартом обслуживания, принятым в компании. Он внимательно следит за всеми под-

робностями. Затем составляет отчет о своих наблюдениях и отправляет его в центральный офис, предоставляет фотографии ценников, аудио- или видеозаписи обслуживания. Руководитель тщательно изучает отчеты тайных покупателей и решает, надо ли что-то менять в работе. Он может уволить какого-либо сотрудника, объявить ему выговор или, наоборот, наградить.

С помощью услуг тайного покупателя можно оценить реальное положение дел в компании. Во время визита начальства все продавцы становятся вежливыми, улыбаются клиентам.

Руководитель иногда представляет тайному покупателю чек-лист, чтобы тот знал, что именно и как нужно проверять. Можно разработать какой-либо сценарий проверки: зайти в определенные отделы, спровоцировать продавца на обман, возмутиться некачественным товаром и т. д.

Хороший тайный покупатель справляется со своей ролью и не вызывает подозрений у покупателей. Но если у вас кампания небольшая, одно и то же проверяющее лицо сотрудники быстро вычислят. Поэтому тайных покупателей придется менять. Можно обратиться в агентство по найму персонала. Оно вам будет каждый раз присылать разных людей для проверки ваших сотрудников.

ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЕ СОБРАНИЯ КОЛЛЕКТИВА (ПЛАНЕРКИ)

Общение руководителя с трудовым коллективом помогает вовремя решать текущие проблемы. Вместе с подчиненными он анализирует текущую ситуацию и разрабатывает шаги по улучшению работы компании.

АТТЕСТАЦИЯ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ

Рекомендуется 1 раз в полгода проводить аттестацию менеджеров компании. Подготовьте для них тесты на знание товара и его преимуществ, технологий продаж, правил работы с возражениями клиентов.

CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

Установите на компьютерах CRM-систему. Вы автоматизируете и упростите процесс проверки менеджеров. С помощью нее вы проанализируете историю всех сделок с клиентами, проконтролируете рабочее время сотрудников, получите прозрачную отчетность.

Таким образом, методы проверки менеджеров помогут улучшить работу торговой компании, контролировать каждого продавца, привлечь новых клиентов и не потерять старых, а значит, успешно вести бизнес.

МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ



АЛЕНА НИКИТЦЕВА,

аналитик отдела продаж юридической компании «Туров и партнеры»

Давайте подумаем, что мы первоначально видим, когда смотрим на результаты (сумму продаж) нашего сотрудника? Видим эффективность работы, а именно, сколько усилий он приложил, чтобы достичь именно этот результат. Исхода два: либо нас удовлетворяет показатель, либо нет. Достижение всех квот и целей отдела продаж напрямую зависит от эффективности и продуктивности менеджеров. И вот уже от этого отталкиваясь, мы сейчас выявим, где точки контроля отдела продаж.

Во-первых, вовлеченность. Вы точно замечали, что есть менеджеры, которые с большим рвением берут в работу новые заявки, они

всегда готовы взять клиента любой сложности, откликаются на любое поручение и выполняют его в срок, приходят в офис раньше всех и уходят позже всех, активно проявляют себя на тренировках, поддерживают нововведения, у этих менеджеров горят глаза и регулярно выполняются планы. И есть наоборот — те, кому ежеминутно нужен толчок и заряд мотивации, а каждое поручение приходится разжевывать и внимательно контролировать выполнение. Узнайте, что заряжает первых, что зажигает в них драйв — это будет «лекарством», и выявите причину отстраненности вторых, обратите внимание на первоисточник этих причин, чтобы его искоренить. Усиливайте, делайте акцент на вещах, которые активизируют сотрудников, а низкую вовлеченность либо лечите, либо примите решение расстаться с подобными менеджерами, контролируйте ежедневно уровень заряда сотрудников, обращайте внимание на их настроение и не позволяйте «закисать».

Во-вторых, выполнение квот и нормативов. Руководитель отдела продаж обязан вовремя реагировать на просадки и устранять их, как только они возникают. Планы должны быть прописаны по часам, дням, неделям и месяцам. Если к середине рабочего дня нет оплат или сделано только 30% от ежедневной нормы по звонкам/встречам — пора бить тревогу, что-то уже идет не так, вы уже отбиваетесь от недельного и месячного плана. CRM-система позволяет оперативно отслеживать нужные вам показатели в определенный промежуток времени, генерировать отчеты и статистику этот инструмент необходим, если речь идет о контроле. Также рекомендую в начале дня с менеджерами расписывать «боевой план сотрудника», где будет отмечено: сколько сделок и счетов будет создано, какие суммы будут оплачены, сколько менеджер планирует провести встреч и звонков. В конце рабочего дня сверяйте план

ПРОВЕРЬТЕ, КАКИЕ ПОСТЫ И КАК ЧАСТО ПИШУТ
О ВАШЕЙ КОМПАНИИ В СОЦСЕТЯХ.

и факт, узнавайте у сотрудников, что помогло им сегодня достичь успеха, что, наоборот, тянуло вниз.

Переходим к рутине отдела продаж. В-третьих, следование скриптам, технологиям, соблюдение этапов и воронки продаж, качественная обработка горячих заявок и лидов. В обязательном порядке разработайте регламенты и добейтесь их соблюдения. Контролируйте, следуя существующим регламентам и приказам, а не противореча им. Например, не требуйте обработку в течение 5 минут, если приказ позволяет 10, меняйте приказ, руководствуясь здравым смыслом, или сами его не нарушайте.

Проверять соблюдение воронки и этапов поможет снова CRM-система, по истории смены стадии вы убедитесь, что менеджеры следуют утвержденной технологии, в случае отклонения – разберите ситуацию и внесите коррективы в работу.

Четвертое. Ни для кого не секрет, что менеджер должен быть подкован в области своих услуг точно знать все отличия каждого продукта, чтобы грамотно подсказать клиенту и помочь определиться с выбором. Нужно регулировать не сухое знание, а иметь гибкость в направлении к услуге. Сотрудник должен уметь презентовать продукт в разговоре, ориентируясь только

на хорошую визуализацию клиента, которая зависит от того, как он словами «покажет», для чего человеку это нужно. Разработайте систему тренировок, которые позволят сотрудникам любого уровня поддерживать или совершенствовать свои навыки. Периодически меняйте тактику и сложность.

Также мы всегда должны обращать внимание на то, что помогает идти вперед нашему сотруднику, какие цели и задачи лично у него преобладают в жизни в ближайшее время (спойлер: заработать деньги, чтобы жить – не цель). В компании «Туров и партнеры» сотрудники расписывают личный финансовый план, свои мечты, то, что они хотят купить, именно это поможет визуализировать цель и двигаться к ней. Ведь человек всегда к чему-то стремится.

Мы сейчас разобрали «точки внимания» для наблюдения за сотрудником, теперь же давайте выясним – чем можно это проконтролировать. А именно «инструменты контроля».

Со стороны руководителя: вербальный метод – собрания и планерки, разбираем успешные и плохие звонки друг друга, возражения, которые не смогли отработать, сделки, проведенные встречи, работу с CRM-системой. Помните простое правило «Ругать приватно, хва-

лить публично». Мы не наказываем за ошибку, если она сделана впервые, даем возможность ее исправить. А все маленькие победы сотрудников высоко ценятся и поощряются.

Делясь собственным опытом, замечу, что отлично работает и нематериальная мотивация. Уделяйте больше своего внимания продуктивным сотрудникам, показывая остальным, как они ценны и важны!

Часть обязанностей по контролю поручайте отдельному сотруднику – аналитику отдела продаж или помощнику. Он разгрузит руководителя и обратит его внимание на области, где необходимо оперативное вмешательство и исправление. Также в полномочия этой должности может войти урегулирование недочетов работы с CRM, отчет по звонкам и мониторинг выполнения плана по доходу. Аналитик, в том числе, может посмотреть на отдел со стороны и подметить детали, которые ранее были упущены из вида в силу «замысленности глаза», разнообразные контрольные листы и программу тренировок поручите разработать именно этому сотруднику, а по необходимости уже откорректируйте, как руководитель.

В его обязанности можете включить составление календаря собраний и обучений. В том числе контроль за соблюдением сроков выполнения распоряжений и задач от руководителей. Если менеджеры по продажам – энергичные, азартные и задорные, то аналитик-помощник, как правило, приносит стабильность и размеренность в жизнь отдела. Если в вашей команде все еще нет такого сотрудника, настоятельно рекомендую это исправить.

«ТАЙНЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ» КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ

ОСОБЕННОСТИ ПРОВЕРКИ БАНКА ТАЙНЫМ ПОКУПАТЕЛЕМ

Мария Фокина,

PR-специалист агентства тайных покупателей Control Service

Проверкой тайным покупателем сейчас никого не удивишь. Однако иногда проверить нужно не только всем очевидные кафе или магазины, но и автосалоны, АЗС или банки, их, кстати, тайные покупатели навещают нередко. Сейчас поговорим о том, как проверяют офисы банков.

Тайный покупатель – незаменимый инструмент, применяемый для контроля качества услуг и мотивации персонала. Услуга пользуется популярностью во всем мире, ведь проверить можно любое предприятие, где есть клиенты, будь то магазин, салон красоты, или АЗС и СТО. Потому что, сколько бы усилий вы ни вкладывали в развитие узнаваемости своей компании, некомпетентные сотрудники точно испортят впечатление о ней.

Именно из-за этого услуга тайного покупателя и пользуется спросом. Проверка позволяет независимо и объективно оценить работу сотрудников компании и уровень предоставляемого ими сервиса. Причем не только в общем, исходя из средних запросов на рынке, но и конкретно те аспекты, которые необходимы заказчику.

Компания, которая занимается исследованиями по методу «тайный покупатель», на этапе обращения в первую очередь предлагает заказчику составить легенду, согласно которой и будет работать аудитор при проверке предприятия. Сам сценарий зависит от того, на чём именно нужно сделать акценты. Возможно, это классическая проверка

ТАЙНЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ – НЕЗАМЕНИМЫЙ
ИНСТРУМЕНТ, ПРИМЕНЯЕМЫЙ ДЛЯ КОНТРОЛЯ
КАЧЕСТВА УСЛУГ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА.

ТАЙНЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ ПРИХОДИТ С ЛЕГЕНДОЙ, ВЫПОЛНЯЕТ РОЛЬ ПОСЕТИТЕЛЯ И ПОЛУЧАЕТ УСЛУГИ, КОТОРЫЕ ПРЕДПРИЯТИЕ ОКАЗЫВАЕТ В ШТАТНОМ РЕЖИМЕ.

стандартов обслуживания, а может быть, проверить нужно уровень стрессоустойчивости сотрудников — в этом случае в легенде необходимо прописать и сам конфликт.

Затем агентством тайных покупателей составляется анкета — список вопросов или критериев, по которым тайный покупатель проверяет организацию. Анкету, которую ещё называют чек-листом, создают на основе стандартов работы, которые приняты в компании клиента. После проверок заполненную анкету передают заказчику.

Все это касается и проверки банков. Схема классическая: пришел, увидел, рассказал в отчете. А теперь чуть подробней.

Как и во всех проверках, в проверке тайным покупателем есть обязательные пункты, на которые важно обратить внимание. Это:

- грамотное и полное предоставление информации об услугах банка;
- вежливость, доброжелательность и коммуникабельность;
- своевременное предоставление помощи при возникновении каких-либо вопросов и проблем;
- умение разрешить сложные ситуации и конфликты, стрессоустойчивость;
- внимательность и точность при оформлении документов;

- соблюдение правил безопасности;
- внешний вид и прочие характеристики.

Помимо этого тайный покупатель для проверки банков оценивает общие показатели работы кредитного учреждения: чистоту и порядок в помещении, присутствие сотрудников на рабочих местах, наличие рекламных материалов, исправность терминалов, наличие очередей и так далее.

Существует два основных варианта сценария проверок работы банковского персонала. Первый подразумевает, что тайный покупатель будет потенциальным клиентом. Во втором случае — реальным. Разница в подходе к каждому из этих типов клиентов характеризует профессионализм работника. Также возможно намеренное создание конфликтной ситуации, которая будет прописана в легенде.

По сути, проверка банка является такой же классической проверкой, как и аудит супермаркета или ресторана. Тайный покупатель приходит с легендой, выполняет роль посетителя и получает услуги, которые предприятие оказывает в штатном режиме.

Кстати, проверяя стрессоустойчивость, не обязательно выводить сотрудника на конфликт. Для этого

тайный покупатель просто выбирает время максимальной загруженности, или же может использовать проверку с большим объемом запрашиваемой информации. Все эти обстоятельства позволят оценить, насколько профессионально сотрудник ведет себя во время общения с клиентом вне зависимости от условий.

Все параметры, которые необходимо проверить, обсуждаются с заказчиком на этапе заключения договора. Здесь высказываются пожелания, ставятся задачи и определяется основная цель проверки.

После этого, исходя из технического задания от клиента, составляется легенда для тайного покупателя. Также готовится анкета, по плану которой и будет проходить проверка.

Во время проверки тайный покупатель собирает все данные об организации, которые доступны. В случае банков это могут быть не только фото- и аудиоматериалы, но и раздаточный рекламный материал, который сотрудник предоставляет в ходе беседы с клиентом.

После проверки тайный покупатель заполняет анкету и передает ее и все полученные материалы специалистам агентства, чтобы они подготовили итоговый отчет, это большая аналитическая работа, в которой выявляют не только слабые стороны, но и сильные. Специалисты агентств тайных покупателей анализируют показатели и на их основе составляют список рекомендаций заказчику, который поможет сделать его бизнес лучше.

Тайный покупатель — важный элемент в понимании уровня работы предприятия на рынке. Это действительно мощный инструмент, который помогает как работодателям, так и работникам. Ведь в ходе проверки выявляются не только неочевидные минусы, но и плюсы, которые выгодно выделяют компанию на рынке. А это всегда приятно и работникам, и работодателям. То есть оценка работы способна мотивировать сотрудников, что важно для непрерывно предоставляемого качественного сервиса.

ВО ВРЕМЯ ПРОВЕРКИ ТАЙНЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ СОБИРАЕТ ВСЕ ДАННЫЕ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ, КОТОРЫЕ ДОСТУПНЫ.

ДОЛЖЕН ЛИ РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ БЫТЬ ХОРОШИМ ПРОДАВЦОМ?



Алексей Ковалев,

предприниматель, спикер, бизнес-наставник и трекер. Совладелец федеральной франшизы 50+ городов. Автор собственного метода Н2Н-продаж услуг — для тех, кто сам оказывает услуги и сам их продает; https://vk.com/kovalev_course

Это очень глубокий вопрос, и разобраться в нем нам поможет легкое сравнение. Должен ли капитан судна быть еще и умелым матросом? Должен ли уметь сам лезть на мачту и ставить парус? Мой ответ — будет здорово, если он умеет это делать, но этот навык совсем не является необходимостью для эффективного капитана. Гораздо важнее в нем понимание, какой парус и когда нужно ставить.

Дело в том, что прекрасный РОП и прекрасный продавец — изначально разные типы личности. Продавец всегда должен быть «голодным» и по-хорошему алчным. Продавец должен стараться «вытащить» каждую сделку, каждого клиента. РОП наоборот — обладать холодным рассудком и думать прежде всего о стратегии выполнения плана всем отделом, эффективно расходуя ресурс, в том числе — энергию вверенных ему в управление людей. Эффективный РОП иногда даже «притормаживает» разогнавшегося продавца, оттягивая закрытие сделки до нужного ему момента, например, перетягивая ее на следующий месяц, если в этом нужные показатели уже достигнуты.

Да, есть РОП, который ведет отдел к выполнению плана на 120–150%, но хорошо ли это для отдела продаж в перспективе нескольких месяцев? Хороший РОП понимает причину этого внезапного роста (ну, конечно, если это не преднамеренная ошибка планирования) и может с легкостью просчитать его последствия. Продавец с радостью возьмет

планку в 150% выполнения плана и получит отличный бонус, но грамотный РОП притормозит его, если понимает, что это не результат роста профессионализма продавца, а просто стечение обстоятельств, после которого продавец попадет в «яму затишья» на 2–3 месяца, останется без адекватной зарплаты и начнет распространять в отделе

ПРОДАВЕЦ ВСЕГДА ДОЛЖЕН БЫТЬ «ГОЛОДНЫМ» И ПО-ХОРОШЕМУ АЛЧНЫМ. ПРОДАВЕЦ ДОЛЖЕН СТАРАТЬСЯ «ВЫТАЩИТЬ» КАЖДУЮ СДЕЛКУ.

ГЛАВНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ХОРОШЕГО
РОПА – ИМЕННО ЭФФЕКТИВНОСТЬ
ВОЗГЛАВЛЯЕМОГО ИМ ОТДЕЛА.

недовольство системой мотивации и прочие атрибуты «атмосферы нытья».

Хороший продавец практически никогда не будет думать о том, что будет через 2–3 месяца. Он чаще всего просто не умеет так. Он живет здесь и сейчас! И бонус он потратит сразу же, еще и «с запасом», потому что «Я еще завтра столько же заработаю!». А хороший РОП понимает эту особенность своих продавцов и продумывает стратегию за каждого продавца, и в этом его отличие от РОПа посредственного. И напротив, если РОП понимает, что результат продавца вызван ростом его профессионализма, — он поддержит, поможет «поднажать», чтобы понять, на что продавец способен на самом деле, и использовать этот факт для назидания и построения образца для остальных продавцов отдела.

Главный показатель хорошего РОПа — именно эффективность возглавляемого им отдела. Хороший РОП прежде всего отличный администратор, мотиватор и контролер. Хороший продавец — это активный и креативный исполнитель. Хороший продавец должен видеть в клиентах людей с их желаниями, чувствами и слабостями. Для хорошего РОПа люди — лишь «единички в отчете». Статистика в возглавляемой им системе, именуемой отделом (департаментом, сектором) продаж.

Вы скажете: «Ну как же!» Есть масса примеров, когда хороший продавец отлично продолжает карьеру на позиции РОПа! Да, действительно, это факт! Но чаще всего это вызвано тем, что человек, идущий по такому типу карьерной лестницы, изначально вставал не на свою ступеньку. Изначаль-

но выполнял несвойственную ему функцию. Чаще всего из-за хорошей финансовой мотивации люди с руководящим складом ума начинают с «исполнительской» работы, но очень быстро (как правило, до года) покидают ее. Либо — уходят как раз на управленческую работу (опять же, если грамотный РОП вовремя разглядит в своем новичке руководящий потенциал), либо выгорев и сменив компанию или отрасль.

Хороший потенциальный управленец не может долго работать продавцом, как не умеет марафонец бежать спринтерскую дистанцию — он устроен по-другому. В доказательство вышеприведенной гипотезы скажу, что хороший, эффективный РОП практически никогда не оказывается снова в позиции продавца, ни при какой финансовой мотивации. Даже если он меняет компанию или отрасль, он практически никогда снова не начинает по, казалось бы, уже понятному пути — с продавца.

А вот низкоэффективный РОП, «поднятый по выслуге лет и выдающимся показателям продаж», «звезда отдела продаж», которого руководство очень часто угорваривает стать РОПом в надежде, что «он сейчас всех научит», очень часто возвращается в «свою стихию». Для него клиенты всегда остаются людьми, он не может видеть их «единичками в системе». К тому же такой тип РОПа на самом деле очень часто не спешит делиться с отделом своими «фишками» и наработками, они для него как ордена на кителе, он их выстрадал потом и кровью. И втайне боится, что кто-то из его нынешних по-

допечных скоро «переплюнет» его показатели, потому что для РОПа этого типа основной инструмент поддержания авторитета и уважения среди подчиненных — его былые заслуги.

Основной ответ на любое возражение со стороны продавцов — «сначала продай на XXX млн в месяц, как я на твоём месте, а потом уже рассказывай мне тут! И да, кстати, у меня-то условия похуже были, так что даже XXX уже не показатель, вот продашь на 2XXX — тогда поверю, что ты понимаешь в нашей работе!»

Есть еще один важный момент. Часто опыт хорошего продавца будет только мешать РОПу, так как в некоторые моменты он, помня свои боли и страдания в роли продавца, может начать сочувствовать и поддерживать неудачи своих сотрудников. Он не сможет уволить неэффективного сотрудника, «заменяв штатную единицу».

Продолжая метафору — в условиях шторма капитан должен без колебаний послать матроса убрать ненужный парус, даже осознавая риск гибели матроса. А если он сам в этот момент будет думать о том, чтобы спасти матроса, — может уйти на дно весь корабль. Кстати, на флоте подавляющее большинство офицеров никогда не были простыми матросами. А подавляющее большинство марафонцев очень плохо бегают спринт. Совпадение? Не думаю! Просто и в продажах, и на флоте, и в спорте каждый хорош на своем месте, а тех, кто месту не подходит, любая система «отфильтровывает».

Навык или успешный опыт продаж нужен РОПу чаще для «завоевания авторитета» в команде, и не более того. Легкий, но не самый эффективный путь к построению управленческой системы. Если же РОП уже активный управленец — он наверняка знает несколько способов завоевать авторитет в коллективе по-другому, и тогда «мышление продавца» становится больше обузой, нежели преимуществом.

МНЕНИЯ ПО ТЕМЕ



ПОЛИНА КОМЛЕВА,

*руководитель отдела продаж
ЮК «Туров и партнеры»
(B2B-сегмент)*

Мое мнение — ответ кроется в самом вопросе. Хороший продавец должен хорошо продавать, а хороший руководитель отдела продаж — хорошо руководить. В задачи РОП в первую очередь входят: управление командой и контроль, а значит при повышении сотрудника следует обратить внимание на его управленческие и организаторские навыки.

Я также понимаю и разделяю мнение тех, кто опасается, что РОП не сможет обучать сотрудников, если его личные продажи были неважными, тем не менее помните, что помимо тактики «смотри и учись» должны быть и другие инструменты повышения квалификации продавцов.

Обо всем по порядку.

КОГО НАЗНАЧИТЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ ОТДЕЛА ПРОДАЖ?

Руководитель отдела продаж — это всегда бывший продавец, здесь нет никаких фокусов, однако рассмотрим повышение менеджера более детально.

Когда речь заходит о назначении сотрудника на руководящую должность, рассматривают, как правило, самого лучшего продавца. Ключевое слово здесь не «продавца», а «лучшего». И это чаще проигрышный вариант. Это связано с тем, что РОП в любом случае должен наибольшую

часть времени уделять управлению, при этом, как у лучшего продавца, у него есть постоянные клиенты, с которыми выстроены доверительные отношения, которые привыкли именно к этому менеджеру. Расставаться с ними и с прибылью готов не каждый, приоритеты такого «руководителя» смещены в сторону клиентов и продаж, а РОП не должен выполнять большую часть плана за продавцов, он грамотно командует сотрудниками, добиваясь выполнения цели, обеспечивает команду ресурсами для ее достижения.

КАК ЖЕ ВЫБРАТЬ КАНДИДАТА НА РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ?

Это должен быть не лучший продавец, а лучший руководитель, умеющий продавать.

Обратите внимание на мотивацию сотрудника:

1. Денежники — для них очень важны премии, супер-бонусы, 13-я зарплата, повышенный процент и т. п., такой сотрудник лучше проявит себя в роли продавца.
2. Статусники — их преобладающей мотивацией будет статус, признание. То есть если вы их при всех на планерке похвалили, дали грамоту «Лучший работник месяца», говорите всем, что он старший. Чаще всего руководители — классные «статусники».
3. Результатники — их мотивирует, когда они сделали что-то первыми, что до них никто никогда не делал. Подтверждением для них будет являться выделенный какой-либо проект, специальная ответственность. На результатниках делаются рекорды. Результатник + Статусник — ваш будущий классный руководитель!

Как понять тип мотивации человека? Можно задать человеку вопрос: «Как думаешь, почему люди хорошо работают?» и по ответу

определить его тип. Человек назовет то, почему он хорошо работает. По его ответу легко понять, какой тип мотивации у него преобладает. Еще стоит посмотреть, на что человек реагирует эмоционально, на что загораются глаза, о чем он просит.

Так или иначе при смене должности постепенно изменится и мышление. Если раньше продавец делал акцент исключительно на продажах, на коммуникации с клиентами, самоконтроле, на принятии решений, касающихся только его, то должность руководителя обязывает брать под контроль совершенно иную область. Теперь решения принимаются, исходя из лояльности к двум сторонам: целям бизнеса и сотрудникам. РОП находится в положении «между молотом и наковальней», с одной стороны все его действия должны быть направлены на достижение поставленных руководством планов, с другой — товарищи, со своими особенностями, проблемами и целями. Мало общего с обязанностями продавца, правда? Исходя из этого, берите во внимание наличие у человека административных функций, навыков мотивирования команды, способности вести за собой людей, исполнительности и ответственности. В поддержку моей точки зрения отмечу, что менеджеры по продажам активные, пылкие и гибкие, эти навыки помогают им хорошо продавать, а еще могут легко сотворить хаос, который способен устраивать и сдерживать только грамотный обученный управленец.

А КАК ЖЕ ОБУЧЕНИЕ, КТО БУДЕТ ПРОКАЧИВАТЬ КОМАНДУ?

Итак, предположим, что вы повысили не самого лучшего продавца, однако обладающего задатками лидера, и на него ложится обязанность повышения квалификации

сотрудников, так как у вас нет тренера или отдельной должности, отвечающей за этот процесс. Не стоит бить тревогу. Если вы сделали правильный выбор, новый руководитель сможет с высоты своей должности и имеющегося опыта в продажах оценить масштаб белых пятен в отделе продаж, сопоставить их с планами компании и разработать стратегию модернизации. Более того, я отмечу способность честно оценивать свои способности, если РОП понимает, что он не силен в продажах, то, поверьте, он проштудирует множество книг и обучений, изучит разговоры и тактики лучших сотрудников отдела, проверит все гипотезы и теории на практике, обзвонит купивших клиентов и отказников, чтобы лучше узнать свои сильные и слабые стороны, создать собственное обучение как для стажеров, так и для «бывалых» менеджеров, разработает систему тренировок и будет с большей тщательностью анализировать свои действия и результаты принятых решений.

ЧТО ВАЖНО ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ?

Не стану акцентировать на контроле за сотрудниками, про это уже написано тысячи книг. При создании статьи на тему «Должен ли руководитель отдела продаж быть хорошим продавцом?» я спросила своих сотрудников: «Какие качества руководителя отдела продаж важны для вас?». Без долгих раздумий они ответили: «Доверие, мотивация, поддержка, кнут и пряник, внимание к нам и к нашим достижениям». Могу обосновать, почему именно это ценят мои менеджеры. Не секрет, что от продавцов требуют много: выполняй план, соблюдай порядок в CRM-системе, продавай по технологии, готовься к тренировкам, отрабатывай возражения, решай спорные ситуации и т. д., а часто ли руководители обращают внимание на эмоциональную составляющую своих подчиненных? Хорошие руководите-

ли — да. Если между РОПом и менеджерами есть взаимное доверие и уважение, эта команда сможет достичь любых высот, каждое поручение будет выполняться безукоризненно, а все изменения восприниматься с горящими глазами и единогласным одобрением.

Позволю себе дать совет. В погоне за созданием приказов и регламентов, за усилением контроля не забывайте, что менеджеры по продажам — люди (кстати, чаще это специалисты 18–25 лет). Я уже говорила, что продавцы — гибкие, энергичные и пылкие, так поддерживайте их драйв и заряд, следите за обстановкой в вашем отделе. Отличный настрой — это 50% успеха при продаже, руководитель должен тонко ощущать душевную организацию команды, улавливать плохое настроение и устранять его. Это и есть командная работа.

МАКСИМ РУМЯНЦЕВ,

*руководитель компании
«Содружество — Профи»
содружество-профи. рф*

Каждый руководитель продаж — это пример, лидер и профессионал своего дела, только с таким профи собственник бизнеса сможет достигнуть высоких результатов. Продажа — это понятная система действий, которая направлена на достижение результата, где результатом является сделка. Вообще есть мнение, что руководитель отдела продаж — это лучший продавец в компании, который знает не только как и каким образом достигать поставленных целей, но и все бизнес-процессы своей организации. Поэтому многие собственники бизнеса выращивают лидеров с нуля, конечно, это не панацея, но дело это верное.

Руководитель отдела продаж или, в сокращении, РОП — это один из основных людей в компании, на него ложится большой и ответственный груз. По факту без грамотного

управленца, опытного и успешного продавца в одном лице, вся компания может кануть в Лету.

РОП ОТВЕТСТВЕНЕН ЗА:

1. Подбор персонала.
2. Обучение и адаптацию сотрудников.
3. Мотивацию и тимбилдинг.
4. Выполнение плановых показателей.
5. Улучшение качества работы с клиентами.
6. Внедрение нового.
7. Статистика и отчеты.
8. Маркетинг.

Каждый РОП, по моему мнению, должен четко знать каждый этап своей работы и грамотно распределять функционал в отделе.

Начнем с первого — подбор персонала. Каждый РОП должен четко знать портрет своего кандидата на должность менеджера по продажам, и только опытный и успешный продавец, в лице руководителя, может с максимальной четкостью составить список из критериев для отдела подбора персонала. При этом отдел подбора персонала — это тоже продавцы, и это нужно понимать изначально, на сегодняшний день с высокой конкуренцией старые HR-«консультанты» чаще всего проигрывают и ссылаются на то, что в компании что-то не так, оклад маленький, процент, условия и т. д. **ВАЖНО!** Только при опытном управленце и успешном продавце можно выстроить сильный отдел подбора.

2. Обучение и адаптация сотрудников. Не обучившись самому, не пройдя путь от стажера — «нулевого» специалиста — до лучшего продавца, вы никогда не пропишете правильное обучение для своего персонала, все время будете искать что-то в новых методиках, но не факт, что бизнес будет готов терпеть эксперименты. Что такое обучение для продавца? Это ПРАКТИКА, минимум теории, больше взаимодействий с клиентом, причем на начальных этапах РОП это делает на

своем примере, с клиентом, в играх и т.д. Плохо продающий РОП не справится с такой задачей и по итогу просто сольет всех своих сотрудников своей слабой компетентностью. Через обучение и в последующем мотивацию задача создать костяк, который будет тащить всю компанию при любых условиях бизнеса. Сколотить костяк из успешных менеджеров – это может сделать только опытный и успешный продавец!

3. Мотивация и ТИМБИЛДИНГ. Мотивация – это серьезная и очень тонкая вещь для каждого сотрудника. Не всех мотивируют только деньги, не всех мотивирует только карьера, не всех мотивирует только признание. Ресурс продавца – это эмоции, которые гаснут после каждой неудачи, если не чувствовать своих сотрудников, не замечать их и давить всех по единому шаблону, итог напрашивается сам – текучка кадров. Возможно, кому-то это уже знакомо! И после убитой репутации нанимать персонал стало еще тяжелее и удерживать сотрудников стало тоже не просто. А все дело именно в том, что компетентность продавца, взявшего управление отделом, была недостаточна.
4. Выполнение плановых показателей. Просто требовать от менеджера «давай план, давай план» – это утопия, которая в конечном итоге всем надоест. Задача РОПа – ежедневно выкручивать результат в нужную сторону, эффективно закрывать все минусы в процессе работы, благодаря только успешному опыту можно виртуозно выводить отдел на выполнение плановых показателей. Лучшие проявляются, когда все сложно, когда ситуация выходит из-под контроля. Бывают и случаи, когда сами руководители отделов садились за трубку и начинали продавать. Для успешного про-

давца – это нормальная ситуация, а для слабого ужас и разочарование. И здесь-то все и проявляется. Хочется еще раз отметить важную деталь: вся ценность РОПа – это его успешный опыт именно продавца!

5. Улучшение качества работы с клиентами.
6. Внедрение нового. Здесь банально все просто, каждый опытный продавец четко знает, что нужно своему клиенту, поэтому, встав на ступень руководителя отдела продаж, каждый РОП стремится закрыть все дыры, чтобы результат стал намного лучше, и не всегда это возможно проделывать старыми методами, поэтому здесь уже необходимы новые фишки.
7. Статистика и отчеты. Вероятно, это единственный пункт, который не обязывает РОПа быть крутым продавцом.
8. Маркетинг – это процесс планирования и воплощения замысла, ценообразование, продвижение и реализация идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций. Сложная и очень тонкая работа – сделать свой продукт конкурентоспособным и максимально привлекательным через рекламные источники. Данный пункт, конечно, не разобрать без компетентных сотрудников по маркетингу. Маркетинг – это тоже продажа, это тоже сделки, это тоже результат. При плотном тандеме РОПа и маркетологов делаются мощные рекламные стратегии, которые выводят компанию не только на выполнение плана, но и на ступени выше и выше с каждым годом. Причем есть отделы продаж, которые построены в основном на маркетинге, без участия менеджеров по продажам.

Вывод таков: если нет возможности растить своего РОПа, найдите по знакомству. Только лучший продавец в лице руководителя приведет вас к поставленным целям.

ОЛЕГ ВАСИЛЬЕВ,

бизнес-консультант

Должен ли руководитель отдела продаж уметь продавать? Ответ на этот вопрос очевиден, на мой взгляд, должен. А как иначе? Если руководитель сам не понимает процесса продаж, то как же он будет требовать этих самых продаж от своих подчиненных? А главное, как он будет контролировать эффективность работы своих подчиненных, если он сам не умеет продавать?

Продающий руководитель лучше понимает те проблемы, с которыми сталкиваются его подчиненные в работе с клиентами. Знает, почему клиенты отказываются и что именно их привлекает в вашем продукте. Во-первых, это дает возможность руководителю владеть информацией, как говорится, из первых уст, так как он получает ее от самих клиентов, а не от продавцов, которые иногда в качестве оправдания своих неудач преподносят руководству несколько искаженную информацию. И тогда у руководителя нет четкой картины взаимодействия менеджеров по продажам с клиентами, нет понимания того, как клиенты относятся к компании, к продукту и т.д. В том же случае, если руководитель сам наравне с подчиненными работает «в полях», у него есть более четкое представление о продажах компании. И это однозначно является плюсом личного участия руководителя в продажах.

Личные продажи позволяют руководителю зарабатывать себе дополнительные очки в глазах подчиненных, укрепляя свой авторитет. Когда руководитель удачно завершает сделки с клиентами – его авторитет в глазах подчиненных растет и укрепляется. А значит, и процесс управления сотрудниками будет происходить более легко и эффективно.

Благодаря участию руководителя в продажах, работа с ключевыми клиентами часто ведется именно им, и делает это он, как правило, успешнее своих подчиненных. Да, когда у компании появляется важный

перспективный клиент, лучше всего, вероятно, справится с переговорами здесь сам руководитель отдела продаж. У менеджеров по продажам часто возникают проблемы со статусными клиентами — они не справляются с тем давлением, которое те на них оказывают. И кроме того, не все статусные клиенты вообще будут вести переговоры с рядовыми продавцами, поэтому продающий руководитель отдела здесь может оказаться просто незаменимым.

Когда руководитель наравне со своими подчиненными участвует в продажах, это может способствовать созданию доверительных отношений между ними. Получается, что руководитель с подчиненными в одной лодке — и для многих продавцов этот факт очень важен, когда они плечом к плечу работают с руководителем. Это сближает и мотивирует на достижение лучших результатов многими сотрудниками. Когда руководитель, несмотря на разные причины, приводящие к спаду продаж, заключает сделки с клиентами, это помогает и его подчиненным не сдаваться и добиваться поставленных целей. Личный пример руководителя — это отличный мотиватор для подчиненных. И как в этом случае скажешь, что клиенты не покупают, у них нет денег, конкуренты играют не по правилам и т.д., когда несмотря на все это даже руководитель отдела продаж успевает продавать, хотя у него и без этого немало дел.

Но при этом когда руководитель отдела продаж сильно увлекается личными продажами, он просто не успевает решать более глобальные задачи. Иногда отдел остается без управления, а это может привести к весьма негативным по-

следствиям. И этого нельзя допускать. Поэтому на личные продажи у руководителя должно быть выделено определенное количество его рабочего времени, иначе впоследствии его будут ждать серьезные проблемы. Личные продажи, чаще всего, руководителю отдела продаж даются довольно легко, успешно, и он может так увлечься ими, что станет лучших клиентов забирать себе, а продавцам будет оставлять только «мелких» клиентов. Такое положение дел в отделе рано или поздно приведет к негативной реакции со стороны подчиненных. Получается, что продавцы и руководитель оказываются конкурентами в борьбе за лучших клиентов, только борьба эта ведется изначально нечестно, да и не на равных. Такими действиями руководитель приведет своих подчиненных к демотивации, а кого-то и к уходу из компании. Вообще в таких ситуациях текучка кадров — не редкость.

Часто в компании руководители отдела продаж выбирают из лучших продавцов. Причем забывают о том, что хороший продавец — это еще не значит эффективный руководитель. И даже если приходится назначать сотрудника отдела продаж на должность руководителя, то надо, по крайней мере, обеспечить ему получение необходимых знаний для управления подразделением. И в первое время ему потребуется помощь руководителя компании, иначе он может просто не справиться с поставленными перед ним задачами.

Так вот такие руководители — выходцы из продавцов, чтобы хоть как-то спасти ситуацию с неумением управлять отделом, по сути, возвращаются к выполнению тех

задач, которые они могут делать успешно — продавать. Они все больше и больше участвуют в продажах, и сделки они, как раньше, заключают успешно. И все бы хорошо, да беда в том, что отдел остается без руководства. В итоге остальные сотрудники план не выполняют. И не удивительно, ведь их никто не контролирует ни в течение месяца, ни по окончании. Получается, что каждый продавец представлен самому себе — вот он и начинает действовать так, как ему хочется: есть настроение — звонит клиентам, встречается с ними, а нет — создает имитацию бурной деятельности. Да и потом, руководитель-то ведь его бывший коллега, а значит с ним и договориться можно будет. С таким подходом компания ничего не заработает, продажами одного руководителя отдела продаж общий план не выполнить.

Руководитель отдела продаж должен очень многое держать под своим контролем: и выполнение планов сотрудниками, и соблюдение стандартов обслуживания клиентов, и дисциплину, и т.д. Если что-то будет упущено, то последствия могут оказаться необратимыми. А вот продавать руководитель отдела продаж уметь, конечно, должен, но не обязательно лучше всех. У него должны быть развиты на отлично другие навыки — принятия решений, планирования, контроля, мотивирования подчиненных. Кроме того, он должен стать авторитетом для своих подчиненных, лидером, а как он этого достигнет, если так и будет наравне со своими подчиненными лишь продавать. Так он только скорее станет одним из продавцов компании, но никак не руководителем.

ЛАРИСА ТИМОФЕЕВА,

*руководитель отдела продаж
компании «Браво»*

КОГДА РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ
СИЛЬНО УВЛЕКАЕТСЯ ЛИЧНЫМИ ПРОДАЖАМИ,
ОН ПРОСТО НЕ УСПЕВАЕТ РЕШАТЬ БОЛЕЕ
ГЛОБАЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ.

Некоторые руководители уверены, что для того чтобы наладить контакт со своими подчиненными, им просто необходимо рабо-

тать с ними в одной связке. Это неверный подход, этим вы как раз можете разрушить свой авторитет в глазах подчиненных — все ваши ошибки и проигранные переговоры будут работать против вас. А иногда и успехи руководителей в личных продажах могут спровоцировать негативную реакцию подчиненных, которые могут вас обвинить в том, что вы забираете себе лучших клиентов, а им оставляете только мелких, с которых очень сложно что-то заработать.

Многие руководители боятся, что перестанут видеть реальную картину продаж компании. Для этого не обязательно продавать самому, вы, например, можете периодически выезжать на совместные встречи к клиентам с вашими сотрудниками. И это поможет вам поддерживать связь с клиентами, понимать их реальные запросы и потребности, видеть, с какими трудностями сталкиваются ваши продавцы в процессе взаимодействия с клиентами.

Занимайтесь решением ваших задач — управляйте продавцами, координируйте работу сотрудников, учите их продавать грамотно, успешно, но не спешите продавать сами. Если часть своего рабочего времени руководитель отдела продаж будет тратить на личные продажи, то он упустит многие другие важные моменты организации работы всего отдела продаж. Пусть продают его подчиненные, а он должен заниматься решением более глобальных задач. Исключением можно считать только такие случаи, когда заключение сделки с клиентом настолько важно и клиент очень сильный переговорщик, то здесь, на мой взгляд, может и руководитель отдела продаж провести переговоры. Но лишь в том случае, если в отделе продаж нет продавца, который успешно проводит переговоры с любым статусным или сложным клиентом. А если такие спецы есть

ИНОГДА И УСПЕХИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В ЛИЧНЫХ ПРОДАЖАХ МОГУТ СПРОВОЦИРОВАТЬ НЕГАТИВНУЮ РЕАКЦИЮ ПОДЧИНЕННЫХ.

в вашем отделе, то со стороны руководителя будет неправильным вмешиваться в ситуацию.

На самом деле руководитель отдела продаж должен заботиться о том, чтобы его подчиненные выросли профессионально до такого уровня, что были бы способны справиться с самым капризным требовательным клиентом. И у него должна голова болеть не о том, как самому продать товар или услугу клиенту, а о том, как научить этому своих сотрудников. Он должен успевать ежедневно контролировать работу сотрудников, давать им обратную связь, ведь если он оставит это все без внимания, а пойдет вместе с ними «в поля», то кто же будет заниматься вопросами планирования и контроля, кто поможет сотрудникам, когда они столкнулись с какой сложной ситуацией? Не может руководитель не выполнять все эти свои обязанности. А то получается, он половину дня потратит на то, чтобы заключить сделку, а в это время у его подчиненных сорвется 5 сделок, потому что руководителя не было на месте и они не смогли решить вопросы, в которых им не хватило опыта или компетенций. Это абсурдно. Таких ситуаций не должно быть.

Только настоящий лидер сможет повести за собой коллектив — сотрудники будут готовы под его руководством к достижению самых непростых целей. Также для руководителя отдела продаж важно умение принимать решения — без этого невозможно управлять отделом продаж. По сути вся работа руково-

дителя и состоит из принятия разных решений. Успешные руководители знают, что нужно взвесить все важные факторы перед принятием решения, но при этом делать это нужно быстро, не откладывая на потом, когда все само собой. А для того чтобы принимать решения правильно, важен и другой навык — умение ставить цели как личные, так и для всего отдела продаж. А когда руководитель грамотно поставил цели, подготовил план их достижения, то прежде чем принять то или иное решение — нужно свериться с целями: соответствует ли принятое решение поставленным целям или нет.

На самом деле опытный руководитель редко пребывает в сомнениях, он, как правило, решения принимает быстро, и если даже была допущена ошибка, то он признает ее и оперативно исправляет. То есть лидер — это человек дела, а не долгих сомнений и размышлений. У таких руководителей и сотрудники ценят время и не тратят его напрасно — они понимают, какие цели стоят перед ними, и знают, какие действия приведут их к достижению этих целей.

Из вышесказанного очевидно, что руководитель не должен быть хорошим продавцом, а должен быть эффективным управленцем. А продавать должны те, в чьи это обязанности и входит, — продавцы. А вот задача руководителя — таким образом организовать работу в отделе продаж, чтобы продавцы достигали высоких результатов в продажах.

НЮАНСЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ ОТДЕЛА ПРОДАЖ



Андрей Емец,

*генеральный директор ООО «Консьюмер Холдингс»
(производитель специй и приправ Ferrermania)*

Тема построения эффективного управления командой отдела продаж является одной из наиболее востребованных и объемных в управлении сбытом. И в материалах по данной теме дефицита нет, от фундаментальных трудов до кратких методичек, в форматах тренингов, дидактического материала, экспертных статей — в публичном доступе есть все.

Тренд публикаций последнего времени — это очередной вариант компиляции прописных истин в оригинальном авторском стиле. Но у систематизации знаний есть свои пределы, и польза от очередной трактовки весьма сомнительна. Возможно, больше смысла будет, если, предположив, что мы не в начальной школе, оставить «Азбуку» в покое и поразмышлять о нюансах. Нюансы, возникают в основном тогда, когда мы хотим привести текущую ситуацию в соответствие

с «Азбукой», иначе — обеспечить максимальную эффективность управления. И первый нюанс в том, что управление командой — это не только управление людьми. Это многомерная система, включающая, например, управление показателями, внешними и внутренними процессами, и рассматривать даже локальную инициативу необходимо во взаимосвязи перечисленного.

Есть много видов и направлений бизнеса, оригинальных товаров и каналов сбыта, организационных

и структурных форм продаж, подходов к построению взаимодействия. Наиболее эффективное управление строится всегда с учетом специфики, и формирующийся в итоге комплексный подход является индивидуальным и уникальным решением в каждом конкретном случае. Безусловно, основные процессы везде схожи, и именно их мы формируем, используя зарекомендовавшие себя и проверенные временем «Азбучные» подходы и практики. Да, локальная модернизация отдельного процесса часто приносит пользу. Но максимальный эффект достигается только в интегрированной системе, где эффект регулируется правилом «самого узкого звена».

Можно усердно форматировать штатную структуру, внедрять принципы SMART, CRM, Дарвина, Прозрачности, Больших порогов, до мелочей оттачивать KPI и ба-

МАКСИМАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ ДОСТИГАЕТСЯ ТОЛЬКО В ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЕ, ГДЕ ЭФФЕКТ РЕГУЛИРУЕТСЯ ПРАВИЛОМ «САМОГО УЗКОГО ЗВЕНА».

лансировать мотивацию по Маслоу, систематизировать и стратегировать работу с клиентской базой и ассортиментом в 4P, но отсутствие качественных инструментов анализа, планирования или контроля нивелирует это до «просто красивого процесса», эффект которого может быть поглощен затратами на администрирование. Зачастую проблема в том, что построение качественной аналитики требует гораздо больше человеческих и материальных ресурсов. Как пример, затраты на визуальный «полевой» мониторинг, программное обеспечение и специалистов, сводящих в единое целое первичные и вторичные продажи, финансовые показатели, маркетинговые активности. А если добавить к этому, что в процесс изменений вовлекаются кросс-функциональные отделы, энтузиазм которых, в основном, проявляется в противодействии, и традиционную ограниченность ресурса, появляется понимание масштаба и амбициозности задачи обеспечения и повышения эффективности отдела продаж.

Таким образом, много нюансов в повышении эффективности кроются в комплексном подходе и приоритетах. И хороший повод добавить к вашим знаниям «Азбуки» в управлении людьми и показателями компетенции в управлении изменениями и проектами.

В моей практике наилучшие результаты достигались только при изначальном глобальном подходе. Когда комплексная инициатива с учетом внутренних и внешних факторов фиксировалась на уровне высшего менеджмента компании. А частичное реформаторство внутри отдела помимо спорного результата иногда имело и краткосрочный эффект, что формировало пессимистичное отношение к последующим инициативам как у руководства, так и у коллектива.

Достаточно часто эффективное решение помогают выработать и реализовать сторонние консалтеры. Помимо профессиональных компетенций преимущество таких специ-

ЗАЧАСТУЮ ПРОБЛЕМА В ТОМ,
ЧТО ПОСТРОЕНИЕ КАЧЕСТВЕННОЙ АНАЛИТИКИ
ТРЕБУЕТ ГОРАЗДО БОЛЬШЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ
И МАТЕРИАЛЬНЫХ РЕСУРСОВ.

алистов в том, что они абстрагированы от внутреннего консерватизма в компании, межличностных отношений сотрудников, не могут быть заподозрены в предвзятости, сфокусированы на задаче и как следствие оперативны. Немаловажно, что их экспертный авторитет помогает преодолеть опасения рисков при рассмотрении инициативы. И это значительный нюанс, поскольку иногда убедить в правильности и безальтернативности решения гораздо сложнее, чем его разработать.

Вне зависимости от того, задействовали мы аутсорсинг или занимаемся этим самостоятельно, начать следует с определения целей и задач, их максимально возможной оцифровки. Для этого необходимо больше и лучше понимать отправную точку – текущую ситуацию. Зачастую мы пытаемся изначально создать систему, в научной среде иронично называемую «сферический конь в вакууме», что означает нечто идеальное, но существующее лишь в теории. Сталкиваясь с практикой, такие системы рушатся, поскольку могут существовать только в идеальных и постоянных условиях. Если конкретнее, то в нашем случае лучше начать с описания текущих бизнес-процессов или сформировать

их со всеми взаимосвязями, если это не делалось ранее. Поверьте, вы найдете много парадоксов из категорий «должен, но не обязан», «решаю, но не отвечаю» и так далее! Это не только послужит отправной точкой для формирования новых процессов, но и даст практическое понимание проблемной зоны, обезопасит от подобных рисков в дальнейшем. А максимально оцифрованная цель, в числе прочего, нужна нам для аргументации необходимого для модернизации ресурса. Для всех участников процесса важно понимать оправданность затрат не только на интуитивном уровне, и это обезопасит саму инициативу, когда при реализации возникнут первые трудности – а они обязательно будут!

Теперь, когда у нас есть понимание «старта, финиша и смысла», можно приняться за процесс. Здесь используем упомянутый ранее принцип комплексности и взаимосвязи. Далее как раз работает «Азбука», которую мы договорились не дублировать. Ограничимся тем, что в отношении управления людьми это, как минимум, включает оптимизацию ролей, определение должностных обязанностей (создание профиля), зон ответственности, набора навыков и компетенций, систем контроля и оценки, различных

В МОЕЙ ПРАКТИКЕ НАИЛУЧШИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ
ДОСТИГАЛИСЬ ТОЛЬКО ПРИ ИЗНАЧАЛЬНОМ
ГЛОБАЛЬНОМ ПОДХОДЕ.

ДОСТАТОЧНО ЧАСТО ЭФФЕКТИВНОЕ РЕШЕНИЕ
ПОМОГАЮТ ВЫРАБОТАТЬ И РЕАЛИЗОВАТЬ
СТОРОННИЕ КОНСАЛТЕРЫ.

видов мотиваций, принципов постановки KPI, стандартов выполнения, типовых инструментов и рекомендованный пакет мероприятий командообразования. Руководителю обычно подбираются оптимальные модель и эмоциональный стиль управления, синхронизированные с принципами компании. В отношении управления показателями определяются штатные инструменты анализа, контроля и администрирования для всех участников и процессов (включая кросс-функциональные), утверждаются принципы планирования, стандарты и периодичность отчетности

Список далеко не полный, у перечисленной задача хоть немного дать понимание об объеме работ. А понимать это важно, поскольку ограниченность ресурса предполагает определение приоритетов и последовательности, и чем шире мы видим картину, тем меньше риск ошибиться, потратить ресурс на организацию процесса ради самого процесса.

Это же касается и применимых технологий. Различного уровня автоматизация – это неотъемлемая часть комплекса повышения эффективности. Нет необходимости перечислять все возможные варианты, их преимущества, недостатки перспективы. Достаточно ограничить-

ся пониманием, что сложить две цифры можно в уме, три на бумажке, пять на калькуляторе, и если вы занимаетесь этим раз в день – покупка компьютера выглядит странно. Это относится ко всем излишне сложным и редко используемым системам. В моей практике результатом внедрения серьезной и дорогой CRM стало падение эффективности торгового отдела! Исполнители начали тратить до 20% рабочего времени на внесение различных данных, средний менеджмент столько же – на извлечение этих данных и последующую адаптацию к форматам отчетности, принятым на совещаниях, затребованных руководством или смежными службами. И это не считая затрат на обновление парка гаджетов, обучение, специалистов поддержки. А проблема была в том, что система явилась дополнением к оптимизированному графику и функционалу низшего и среднего звена и не была интегрирована в вертикаль управления по причине отсутствия такого запроса. Иными словами – технологии недостаточно быть правильной и модной, она должна внедряться под реальную потребность, решать конкретную задачу и быть интегрированной во все связанные процессы.

Еще один существенный и достойный упоминания нюанс мож-

но сформулировать как проблему темпа внедрения повышающих эффективность инноваций. При этом как слишком быстрого, так и слишком медленного. Начнем с последнего. Основные риски в том, что, делая существенный разрыв в модернизации взаимосвязанных процессов, бизнес теряет их смысл в моменте, а пользователи – в отношении и, как следствие, в подходе. Помимо упомянутых негативных моментов инновация может потерять актуальность. Воспользуемся примером одной из весьма технологичных компаний, разрабатывавшей внутренний инструмент для моделирования, согласования и последующего аудита сделок с ключевыми клиентами. Это была электронная форма отдельного документа с возможностью импорта данных из аналитических и финансовых систем компании и экспорта в них и возможностью прогнозирования. После разработки формы достаточно долгий период времени ушел на обучение сотрудников, по факту которого стартовал пересмотр внутренних регламентов, изменение цепочек согласований. На все перечисленное ушел почти год, и закончилось это изменением в законодательстве РФ, сделавшим ненужным 90% функционала формы (ФАС, регулирование торговой деятельности).

Слишком быстрый темп может привести к коллапсу по причине выявившихся недоработок в каком-либо из одновременно запущенных процессов или системных накладок. Негативно может повлиять и человеческий фактор, приводящий к эксцессам вследствие избыточного объема информации, сокращенного периода обучения или адаптации пользователя, его психологического состояния. В моей практике была ситуация, когда в соответствии с разработанным и утвержденным для каждой позиции в отделе продаж профилем с повышенными требованиями к навыкам и компетенциям, все сотрудники должны были пройти аттестацию. В зависимости от результатов им могли быть предложены покинуть компанию,

РУКОВОДИТЕЛЮ ОБЫЧНО ПОДБИРАЮТСЯ
ОПТИМАЛЬНЫЕ МОДЕЛЬ И ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ
СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ, СИНХРОНИЗИРОВАННЫЕ
С ПРИНЦИПАМИ КОМПАНИИ.

а в случае отмеченного потенциала — экстренно повысить свой уровень и пройти аттестацию повторно. Одновременно с этим кардинально менялась мотивация, внедрялся новый стандарт выполнения, в заработной плате переменная часть увеличивалась за счет фиксированной. Все это проводилось в рамках оптимизации, предполагающей последующее изменение штатной структуры и корректировку функционала. Сам комплекс мер — результат работы консалтинговой группы, но темп и подход определил сам работодатель. Отдел персонала обеспокоился, когда прогноз ротации составил 40%, но даже последующие пересмотры требований и темпов не спасли ситуацию, 40 превратилось в 60.

На своем опыте я не раз убеждался, что даже при совершенном владении теорией, методологией и прочей «Азбукой» неучтенные нюансы могут придать обратный вектор всем нашим усилиям, и, надеюсь, прочитанное будет вам полезно!

МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ



ПОЛИНА КОМЛЕВА,

руководитель отдела продаж юридической компании «Туров и партнеры»

Когда команда собрана и управление налажено, казалось бы, какие могут возникнуть проблемы? Тем не менее руководителям необходимо всегда держать руку на пульсе.

В команде нашего отдела продаж каждый в совершенстве знает свои обязанности, все регламенты, приказы, система тренировок и обучения сотрудников четко сфор-

РАЗЛИЧНОГО УРОВНЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ – ЭТО НЕОТЪЕМЛЕМАЯ ЧАСТЬ КОМПЛЕКСА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ.

мированы. Однако бывает и так, что отлаженный механизм, который бесперебойно работал постоянно, требует модернизации. Вот точно так же и в нашей сегодняшней теме «Нюансы эффективного управления командой отдела продаж».

Первый нюанс: привыкание к эффективной стабильности. Что я имею в виду: мы внедрили какое-либо эффективное решение, например, «система нематериальной мотивации сотрудников», и применяем его регулярно, ведь оно работало несколько месяцев и приносило результат. От этой стабильности «замылились глаза», мы не видим отличий вчерашнего состояния наших сотрудников от сегодняшнего. Поэтому руководителю отдела продаж требуется непрерывно проводить анализ всех внедренных идей. Создайте контрольный лист, воспользуйтесь статистикой, обратитесь к сотрудникам, так как их фокус внимания отличается, что поможет посмотреть на старое по-новому. Неважно, насколько четко работали ваши инструменты и методика управления, главное — периодически менять способы оценки эффективности любых процессов.

Позвольте и вашим сотрудникам взять небольшой контроль над их собственным ростом, ростом самой компании. Направьте их так, чтобы

они сами понимали, какими темпами растет состояние их коллектива и на что вы, как команда, способны. Как на корабле, дайте им подержаться за штурвал, и тогда они точно поймут, куда держать путь, а именно смысл эффективного контроля.

Второе. Так же как мы следим за эффективностью внедренных ранее инструментов управления, отслеживайте выполнение задач наших сотрудников. У них, в том числе, постепенно может снижаться продуктивность в силу регулярного выполнения одного и того же действия. Много становится автоматическим, появляется вероятность допустить в текучке ошибку, которая останется незамеченной. Аналитик или руководитель отдела продаж должны с большей тщательностью проверять качество проделанной менеджером работы, чтобы вовремя выявить изъян и устранить его, не допустив распространения.

К нюансам эффективного управления отнесу также и иллюзию «все хорошо». Руководители и сотрудники расслабляются, полагая, что теперь все доведено до идеала и работает как надо. С этим бороться очень просто, каждые три недели усиливайте тренировки, делайте их жестче, добавляйте новые методики обучения сотрудников, тем самым прокачивая себя как руководителя.

СЛИШКОМ БЫСТРЫЙ ТЕМП МОЖЕТ ПРИВЕСТИ К КОЛЛАПСУ ПО ПРИЧИНЕ ВЫЯВИВШИХСЯ НЕДОРАБОТОК В КАКОМ-ЛИБО ИЗ ОДНОВРЕМЕННО ЗАПУЩЕННЫХ ПРОЦЕССОВ.

НЕВАЖНО, НАСКОЛЬКО ЧЕТКО РАБОТАЛИ ВАШИ
ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДИКА УПРАВЛЕНИЯ,
ГЛАВНОЕ – ПЕРИОДИЧЕСКИ МЕНЯТЬ СПОСОБЫ
ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЛЮБЫХ ПРОЦЕССОВ.

Не останавливайтесь на достигнутом, любая, даже самая эффективная система нуждается в улучшении или более жестком контроле. Если мы упустим момент, придется начинать с нуля.

Взяв во внимание все вышесказанное, старайтесь балансировать между контролем и человеческим отношением, не создавайте из своих сотрудников роботов, бездумно совершающих действия по алгоритмам. Отдел продаж – самая энергичная

и гибкая составляющая компании. Эту энергию следует поддерживать неформальными встречами, играми, совместными мероприятиями в нерабочее время и т. д. Чем больше души мы вложим в сотрудника, тем больше денег он нам принесет на работе. Каждый из них безупречно выполняет ваши поручения, действует по регламентам и выполняет свои обязанности, такого менеджера будет больно терять. А помимо денег сотрудники ценят атмосферу в кол-

лективе и отношении начальства; чтобы удержать самостоятельного и профессионального продавца, обеспечьте работу, на которую хочется приходить, где сотрудник будет ощущать поддержку и заботу.

С какими еще нюансами я столкнулась на практике. Чем круче работает отдел продаж, тем скорее ему нужно будет расширяться, масштабироваться. Рекомендую заранее прописать несколько вариантов/стратегий развития отдела, роли продавцов, должности и регламенты. Вы сможете разделить отдел, тем самым еще больше усилить его.

При этом здраво оценивайте силы действующих сотрудников, каждый из них должен принять цели бизнеса как свои. Только так любые нововведения будут положительно приняты коллективом и безболезненно внедрены.

УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ ПРИ ПОМОЩИ CRM



Анастасия Гайсина,

*генеральный директор ООО «Бизнес хелп»,
построение, оптимизация и автоматизация бизнес-процессов*

Владельцы и руководители бизнеса хотят больше денег. Это факт. Без клиентов компании этого не достичь. Поэтому каждый старается как может, чтобы быть клиентоориентированным бизнесом. Кто-то думает, что для этого достаточно внедрить CRM, и все само заработает. Давайте разберемся, что же такое на самом деле управление взаимоотношениями с клиентами, что такое CRM и как они друг друга дополняют.

Само по себе сокращение CRM (Customer Relationship Management) и значит «Управление отношениями с клиентами». Поэтому за CRM-программы хватаются как за волшебную палочку или таблетку, которая сама решит все вопросы с клиентами. Это только на первый взгляд. Рассмотрим возможности CRM-системы:

1. ПОМОГАЕТ ПРОДАВАТЬ БОЛЬШЕ:
 - берет под контроль каналы коммуникаций с клиентами;
 - подсказывает менеджеру, что делать;
 - автоматизирует продажи;
2. ОБЪЕДИНЯЕТ В CRM КАНАЛЫ КОММУНИКАЦИЙ С КЛИЕНТАМИ:
 - звонки по телефону;
 - письма на электронную почту;
 - чат на сайте;
 - вопросы во ВКонтакте;
 - переписка Яндекс.Чат и другие.
3. ПОМОГАЮТ РАБОТАТЬ ВМЕСТЕ И УСПЕВАТЬ ВОВРЕМЯ:
 - все причастные к задаче сотрудники наблюдают за ее выполнением и вносят свои корректировки вовремя;
 - о задачах напоминают счетчики;
 - задача выводится вверх списка согласно приоритетам и срочности;
 - о нарушении сроков тут же узнает постановщик;
 - невыполнение отразится на коэффициенте эффективности как ответственного, так и соисполнителей.

Результативно, да? Подключил, и сразу столько работы роботы делают за тебя. И да, и нет.

CRM в виде программы – лишь инструмент, который поможет выстроить управление отношениями

CRM В ВИДЕ ПРОГРАММЫ – ЛИШЬ ИНСТРУМЕНТ,
КОТОРЫЙ ПОМОЖЕТ ВЫСТРОИТЬ УПРАВЛЕНИЕ
ОТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ.

с клиентами. Это хороший технический помощник и исполнитель, который напомнит сделать что-то вовремя, сделает что-то за вас. Но не решит сам, кому и когда позвонить, какое сообщение отправить.

Рассмотрим каждый элемент фразы «управление взаимоотношениями с клиентами» и посмотрим, где и что на самом деле спряталось.

Клиенты. Это люди и компании, без которых компания бы не существовала. В зависимости от специфики и политики компании существует огромное множество целевых аудиторий клиентов. Мы их находим по теплым и холодным каналам, тратим деньги на контекст и таргет, привлекают внимание потенциальных клиентов к товару или услуге. В плане клиентов CRM может помочь:

- стать базой данных, собирать в одном месте всю информацию о клиенте, историю его заказов, историю общения с ним по различным каналам коммуникации – все это в одной карточке компании или контакта,
- стать базой совершенных сделок, причем разделить их на удачные и неудачные, первичные или повторные, распределить по источникам;
- собирать информацию о различных направлениях рекламы и маркетинга.

Сбор информации – это, конечно, хорошо. Но вот вопрос, что дальше делать с этой информацией. И здесь в игру вступают отчеты и аналитика. CRM составит и выведет отчеты по собранной информации, при правильном ведении CRM

менеджерами, а опытный руководитель сделает выводы:

- по результатам выигранных и проигранных сделок – а ту ли целевую аудиторию выбрали?
- Провели анализ рекламных каналов – туда ли уходит рекламный бюджет?
- Небольшое количество повторных сделок – плохая работа менеджеров и сервис, продукт «не заходит» или что-то еще?

В моей практике была компания, которая тратила приличную долю бюджета на рекламный портал, а на имеющуюся базу не делали ставок. Задачи менеджерам ставились соответственно. Но когда сначала настроили, а потом собрали и проанализировали аналитику, оказалось, что портал приносит всего 6,7% заявок, в то время как игнорируемый канал – 23%.

Умение собирать и анализировать данные – основа поиска слабых мест в продажах. Сбор и сводную аналитику и дает CRM.

Переходим ко второму пункту – **взаимоотношения**. В основе лежат миссия и стратегия компании и внутренние регламенты, которые затрагивают общение с клиентами. Именно они определяют и решают, как и с кем будет взаимодействовать компания и каким образом. Ведь согласитесь, взаимодействия с клиентами в обычной парикмахерской и элитном салоне будут отличаться. Так что прежде чем оцифровывать взаимоотношения с клиентами, нужно точно разобраться с политикой клиентоориентированности компании. Клиентоориентированность – правильно выявить потребности и желания клиента, превзойти ожидания и вызвать восторг.

В СЛУЧАЕ
СО ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ
CRM-СИСТЕМУ ИСПОЛЬЗУЮТ:

- как напоминания о встречах, записях, месте проведения мероприятия;
- как удобную для клиента точку общения с клиентом – клиент напишет вопрос любым удобным для него способом, хоть через чат на сайте, хоть через мессенджер, хоть через чат соцсети. При этом менеджер будет общаться с ним – в одном окошке чата с клиентом в рамках CRM-системы.

Помимо прочего планируем информационные или поздравительные сообщения и письма не только по событиям общим или вашей компании, но и о том, что касается лично клиента. Для этого нам пригодится информация из карточек клиентов.

Да и насколько качественнее становится обслуживание, если на помощь менеджерам, а именно они чаще других пользуются всеми прелестями CRM, до разговора видна информация о человеке, с которым он разговаривает, из карточки CRM, и история общения с ним. Во время разговора менеджеру помогают интерактивные скрипты, которые меняют логику общения в зависимости от ответов собеседника. Отработка возражений становится профессиональнее, и успешно закрывается большее количество сделок или лидов. После разговора вся полученная информация заносится также в карточку сделки, что позволит любому менеджеру успешно продолжить работу с данным клиентом, если ответственный ушел на больничный или уволился.

В личной жизни сейчас достаточно часто встречаюсь с примерами грамотно автоматизированной клиентоориентированности. В салоне не просто звонит менеджер и напоминает о записи, но и присылается сообщение в мессенджер, где указывается имя мастера, для меня это важно, особенно с незнакомыми и трудными для восприятия на слух именами, адрес не просто текстом,

а интерактивная ссылка, которую можно открыть сразу в навигаторе, все это украшено смайликами, что тоже очень по-девчачьи и хорошо ложится на атмосферу того салона, в который была запись.

И, наконец, **управление**. Википедия говорит, что «управление – процесс прогнозирования, планирования, организации, мотивации, координации и контроля, направленный на формулировку и достижение цели организации». В каждом этом пункте помогает CRM-система:

- прогнозирование – опираемся на опыт прошлых покупок или поведения клиента и выстраиваем подходящее именно ему общение;
- планирование – важно вовремя напомнить клиенту о смене фильтра в системе очистки воды (если вы занимаетесь их продажей), о плановом походе к врачу (смотрим, как часто клиент приходил раньше, и напоминаем ему о необходимости планового осмотра) и т. д.
- организация – назначить встречу с важным клиентом, напомнить ему о встрече, отправить карту и напоминание о встрече за час;
- контроль – если с клиентом по заказу общаетесь не только вы,

СБОР ИНФОРМАЦИИ – ЭТО, КОНЕЧНО, ХОРОШО. НО ВОТ ВОПРОС, ЧТО ДАЛЬШЕ ДЕЛАТЬ С ЭТОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ. И ЗДЕСЬ В ИГРУ ВСТУПАЮТ ОТЧЕТЫ И АНАЛИТИКА.

но и какой-то другой сотрудник, например, вовремя выставить и отправить счет, вы контролируете все этапы сделки, в которой вы ответственны.

А самое главное, что все это в одном месте, в одном окне компьютера, без кучи вкладок и метаний между мессенджерами.

В начале я говорила о клиентах. А вы задумывались, что сотрудники – внутренние клиенты компании? Выстраивайте взаимоотношения со своими внутренними сотрудниками. Ведь современная CRM позволяет проводить обучение новых сотрудников, знакомить их с необходимой документацией и знаниями, помогать в адаптации. Да и сам процесс подбора, найма и дальнейших действий HR-отдела – идеально вписывается и упрощается в CRM-систему. Ведь в ней можно проводить внутренние опросы, обмениваться новостями, общаться с коллегами,

вести совместно проекты и группы. Сначала постройте понятные бизнес-процессы, опишите их доступным языком, и тогда автоматизация имеющихся бизнес-процессов после грамотного внедрения и интеграций будет радовать и новых, и старых сотрудников.

В 2022 году на рынке софта представлен большой выбор программ, которые отличаются по функционалу, цене и качеству. Но софт – это еще не все. Основу для управления взаимоотношениями с клиентами составляют внутренние правила и бизнес-процессы компании, так основой грамотного внедрения и подгонки программы под вас будет команда специалистов, помогающая вам в освоении и внедрении CRM.

Помогайте клиентам стать счастливыми, и вы сможете себе стать богатыми.

МНЕНИЯ ПО ТЕМЕ



МАРИЯ ШИЛКИНА,

директор клиентского сервиса
ООО «Умные Технологии»

Прежде чем говорить о том, как CRM помогает управлять взаимодействием с клиентами, рассмо-

трим, что такое вообще CRM и зачем она нужна, если есть доступные и привычные инструменты.

CRM буквально означает «управление взаимоотношениями с клиентами» и представляет собой программную систему. Систему, которая помогает владельцам бизнеса легко отслеживать все коммуникации и развивать отношения со своими потенциальными и текущими клиентами.

CRM заменяет множество электронных таблиц, баз данных и приложений, ежедневников, интерак-

тивных досок. Все то, что компании обычно используют для хранения информации о клиентах.

Результат: организованная работа, высокая эффективность, лучшее управление временем и впечатленные клиенты. О том, как впечатляются клиенты, поговорим позднее.

CRM объединяет все коммуникации (заполнение форм, звонки, электронные письма, текстовые сообщения и встречи), документы, счета, покупки и задачи, связанные с каждым лидом и клиентом.

CRM ЗАМЕНЯЕТ МНОЖЕСТВО ЭЛЕКТРОННЫХ ТАБЛИЦ, БАЗ ДАННЫХ И ПРИЛОЖЕНИЙ, ЕЖЕДНЕВНИКОВ, ИНТЕРАКТИВНЫХ ДОСОК.

Вся ваша команда может получить доступ к этим данным в нужное время, чтобы заключить сделку или обеспечить превосходное обслуживание.

ЧТО ДЕЛАЕТ CRM-СИСТЕМА?

Управление контактами является основной функцией любой системы для работы с клиентами, включая CRM. Цель CRM — хранить и управлять всеми данными для каждого вида контактов, от потенциальных клиентов до деловых партнеров (см. рис. 1).

Вы можете подумать: «Хорошо, это похоже на электронную таблицу. Что же CRM делает такого, чего не может электронная таблица?»

Электронная таблица в «Экселе» отлично подходит, если у вас менее 100 контактов или вы отслеживаете только статическую информацию: имя, адрес электронной почты, номер телефона, название компании, веб-сайт и т. д.

Электронная таблица не может конкурировать с CRM в отслежива-

нии более сложных, динамических данных, таких как открытые электронные письма, посещенные страницы на вашем сайте или дата последней покупки. Ваша CRM всегда обновляется автоматически по мере того как ваши клиенты и потенциальные покупатели совершают действия, в то время как данные в электронной таблице становятся неактуальными, как только вы перестаете пополнять их вручную.

CRM автоматически определяет, насколько «горяч» или «холоден» лид. На основе установленных вами правил к записи о лиде добавляются баллы за важные действия, которые совершает лид (например, отправка формы или переход по ссылке), чтобы ваш отдел продаж мог определить самых «горячих» лидов, на которых следует сосредоточиться.

Оценка лидов практически невозможна без CRM.

ЧТО НЕ ДЕЛАЕТ CRM?

CRM не может управлять тем, чего не видит. Поэтому если менедже-

ры работают с лидами или сделками вне системы, это снижает ее эффективность для всей команды.

Некоторые CRM-системы используются только для хранения данных и движения сделок по этапам. Однако универсальная CRM-система также предлагает такие важные функции, как автоматизация продаж и маркетинга, автоматическое выставление и отправка счетов, чтобы помочь предпринимателям более эффективно управлять всем своим бизнесом.

ПРИМЕРЫ РАБОТЫ CRM-СИСТЕМЫ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ С КЛИЕНТАМИ

Хорошая CRM не ограничивается сбором информации; она помогает вам использовать все эти данные, чтобы:

- Обеспечить персональный подход в масштабе, отправляя нужные сообщения в нужное время лидам и клиентам.
 - Сосредоточить отделы продаж на наиболее перспективных клиентах.
 - Сократить цикл продаж.
 - Отслеживать, анализировать и улучшать результаты (см. рис. 2).
- CRM собирает как можно больше информации о потенциальных клиентах, прежде чем направить их — или помочь вам направить их — по запланированному пути к покупке.

ФИО	Компания	Должность	Тип	Статус	Моб. тел.	Источник	Ответственный	Создано
Андреев Сергей Валентинович	—	Директор	Клиент	Горячий	+7 820 450-20-08 10:34 Ярославская обл.	Facebook	—	22.07.21 08:17
Варенская Ольга Константиновна	—	Специалист	Клиент	Теплый	+7 933 307-78-47	Вебсайт	—	19.07.21 08:59
Валевский Андрей Георгиевич	Вертикальная линия % +7 493 420-31-55 - 10:34	Руководитель отдела	Сотрудник	Теплый	+7 981 458-48-81 09:34 Калининградская обл.	Вебсайт	—	18.07.21 06:56
Захаров Александр Сергеевич	—	Директор	Клиент	Горячий	+7 956 004-78-99	Наружная реклама	—	16.07.21 06:43
Кирилин Анатолий Александрович	—	Руководитель отдела	Клиент	Теплый	+7 979 049-33-62	Расылка	—	13.07.21 21:09
Жаврух Виталий Валентинович	Компания Региона % +7 495 978-66-68 - 10:34	Руководитель отдела	Сотрудник	Горячий	+7 960 419-95-96 10:34 Респ. Дагестан	Холодный звонок	—	12.07.21 05:26
Комаров Александр Андреевич	Элит-Пласт % +7 499 761-48-18 - 10:34	Директор	Сотрудник	Холодный	+7 926 421-88-10 10:34 Московская обл.	Расылка	—	11.07.21 15:29
Золотов Провал Викторович	Потолофф % +7 493 161-91-94 - 10:34	Менеджер по работе с клиентами	ЛПР	В архиве	+7 941 171-87-21 10:34 Московская обл.	Наружная реклама	—	10.07.21 15:16
Елисеев Андрей Николаевич	Евро-Комфорт % +7 495 661-14-15 - 10:34	Директор	ЛПР	Холодный	+7 915 383-11-20 10:34 Московская обл.	Холодный звонок	—	08.07.21 04:57
Карасев Евгений Леонидович	Ремонтка % +7 499 640-82-31 - 10:34	Менеджер по работе с клиентами	ЛПР	Холодный	+7 944 980-81-26	Наружная реклама	—	07.07.21 03:03

Рис. 1. Скриншот контактов в CRM-системе

Пример. Предположим, агент по недвижимости хочет расширить список своих контактов, предложив пройти тест на выбор подходящей квартиры. Она запускает рекламную кампанию в социальных сетях, размещая ссылку на страницу с вопросами о желаемом месте, типе недвижимости, ценовом диапазоне и сроках (см. рис. 3.).

Ответы каждого лида будут вызывать различные автоматические последующие сообщения от риэлтора.

Лид, желающий купить квартиру в течение двух месяцев, будет помечен как «горячий лид» и попадет в последовательность ускоренных коммуникаций.

Лид, чьи сроки покупки истекают через шесть месяцев, будет помечен как «долгосрочное сопровождение» и получит серию электронных писем с предложениями ресурсов по покупке жилья, призванных удерживать риэлтора в центре внимания, пока лид не будет готов к покупке.

В CRM также можно создать задачу для последующего телефонного контакта с лидом через четыре месяца.

Как вы можете видеть, существует множество преимуществ CRM. Сфера бизнеса, которая больше всего выигрывает от CRM, – это продажи. Давайте посмотрим, каким образом.

КАК CRM УПРОЩАЕТ ПРОДАЖИ?

CRM-платформа усиливает ваши продажи, не создавая огромных команд и не раздувая рекламный бюджет.

CRM для продаж оптимизирует весь процесс продаж благодаря единой информации, расстановке приоритетов и последующим действиям.

ЕДИНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

CRM обеспечивает объединение всей информации, которая необхо-

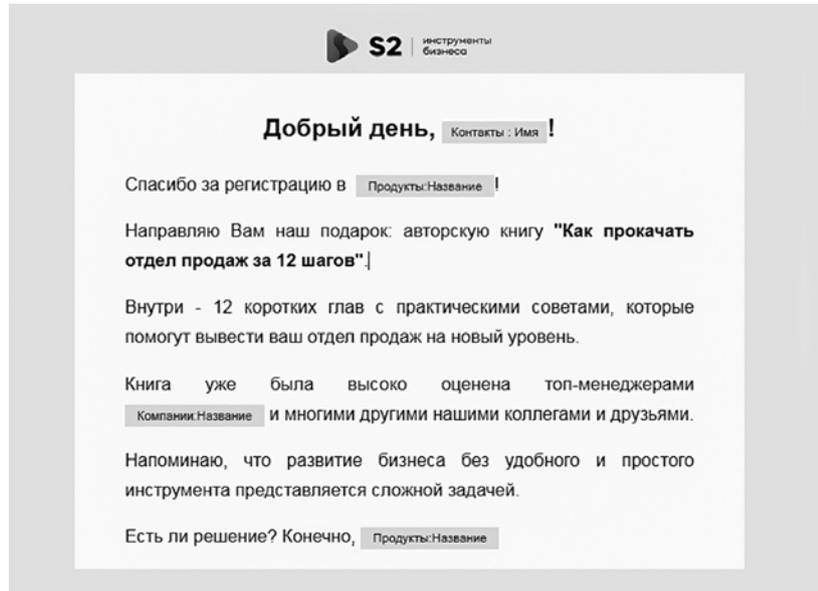


Рис. 2. Пример персонализированного электронного письма, которое менеджер может отправить лиду, используя данные, собранные в CRM.

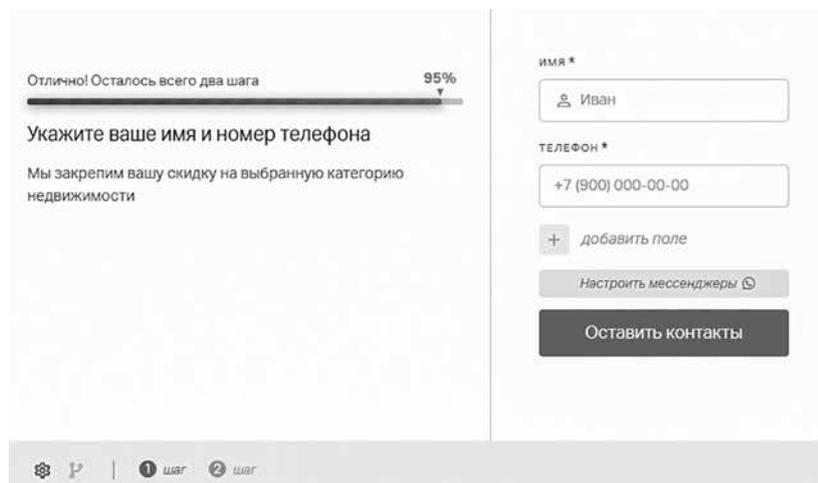


Рис. 3. Поля формы целевой страницы

дима вашему отделу продаж для достижения максимальной эффективности. Наличие всех данных о лидах и клиентах в одном месте облегчает передачу данных между членами команды в случае смены владельца аккаунта – все данные о человеке или компании документированы и доступны.

Как менеджер, вы можете видеть, что именно сделал лид, что позволяет вам персонализировать ваш разговор и побудить его к соответствующему следующему шагу.

Например, вы видите, что лид посмотрел ваш обзорный видеоролик и ознакомился с примерами из практики. В разговоре с ним вы можете предложить ему записаться на вебинар или консультацию, чтобы узнать больше.

CRM-системы в сочетании с IP-телефонией также улучшают определение входящих звонков. Когда лид звонит менеджеру, его номер телефона распознается, и запись разговора мгновенно появляется на экране компьютера (см. рис. 4).

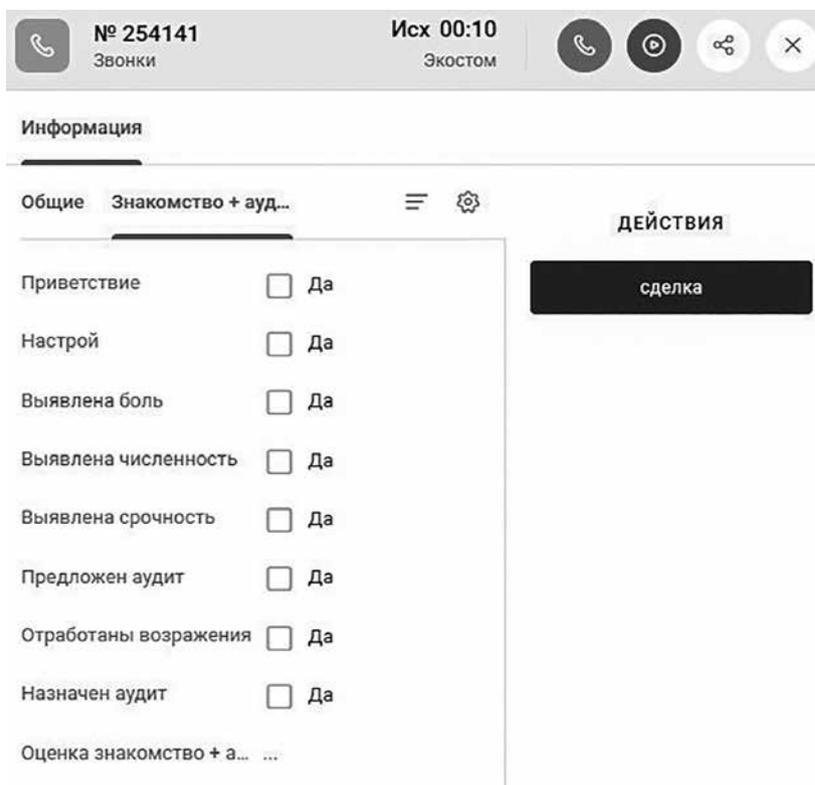


Рис. 4. Проведение оценки

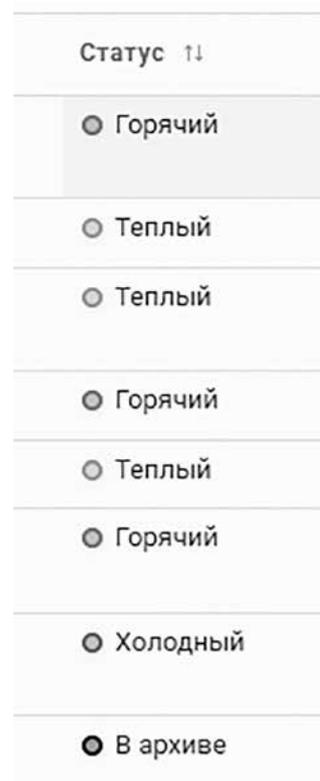


Рис. 5. Статус лидов

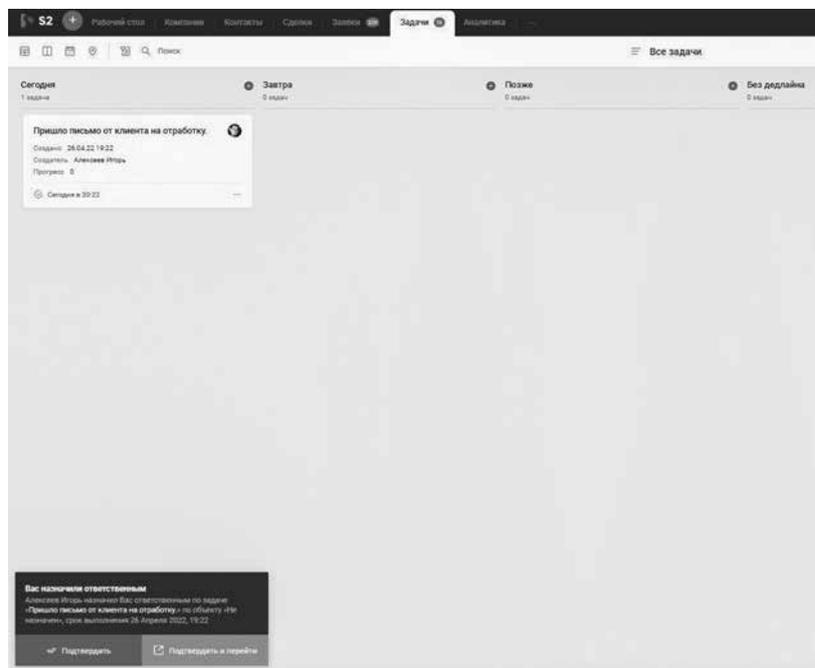


Рис. 6. Напоминание менеджеру

ставить оценки, а также контролировать весь отдел продаж.

ЧЕТКАЯ РАССТАНОВКА ПРИОРИТЕТОВ

CRM помогает отделу продаж определять приоритеты своих усилий по работе с клиентами с помощью скоринга лидов, который рассчитывает заинтересованность лида в вашем продукте или услуге. Лиды с наивысшими показателями поднимаются на первое место в списке задач отдела продаж (см. рис. 5).

Ваша CRM также может определять приоритетность работы с клиентами. Записи с приближающейся датой продления контракта и клиенты, которые, вероятно, заинтересуются новым продуктом, могут быть отмечены для последующей работы с ними отдела продаж (см. рис. 6).

CRM позволяет избежать системных ошибок с помощью рекомендаций и строгого соблюдения

Руководитель отдела продаж может легко отслеживать деятельность

и результаты работы отдельных менеджеров, послушать их звонки, вы-

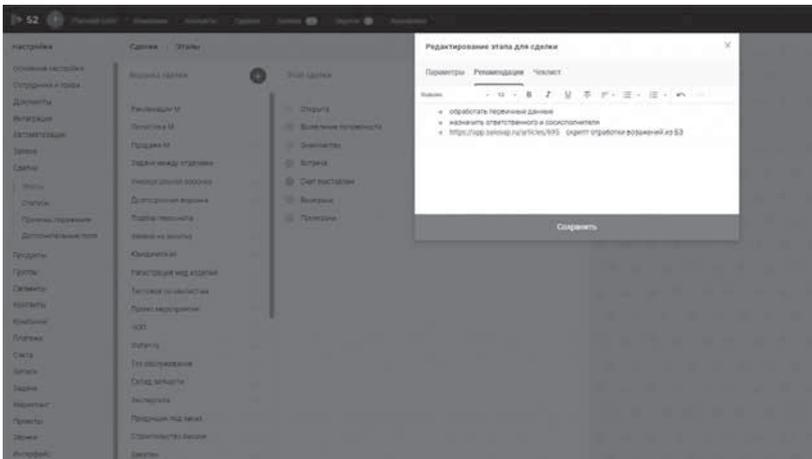


Рис 7. Рекомендации

ЛУЧШЕЕ ПОСЛЕДУЮЩЕЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ

Удивительные последующие действия (и больше продаж) становятся возможными благодаря CRM. Автоматизируя последующие действия с клиентами и потенциальными покупателями, вам больше не придется вести заметки на столе или копировать и вставлять одно и то же письмо каждому новому потенциальному клиенту. Ваша система инициирует последующие действия в нужное время, создавая последовательный путь клиента и конвертируя большее количество потенциальных клиентов в текущие.

Подведем итоги: CRM-система позволяет автоматизировать рутинные процессы, избежать ошибок, оптимизировать работу отдела и тем самым увеличить прибыль вашего бизнеса.



АЛЕНА НИКИТЦЕВА,

аналитик отдела продаж юридической компании «Туров и партнеры»

Ни для кого не секрет, что нам приятно, когда кто-то думает о нашем комфорте. И не раз замечали, что по отношению обслуживания к вам в разных местах вы выбираете, где наиболее доверительные отношения с вами. Это касается и наших клиентов – «мы не выбираем, нас выбирают», прислушайтесь.

Чтобы компании быть конкурентоспособной, важно придерживаться простого и одного из основных правил – это построение доверительных отношений с клиентом. Есть большое количество средств, через которые можно коммуницировать с людьми, и сейчас

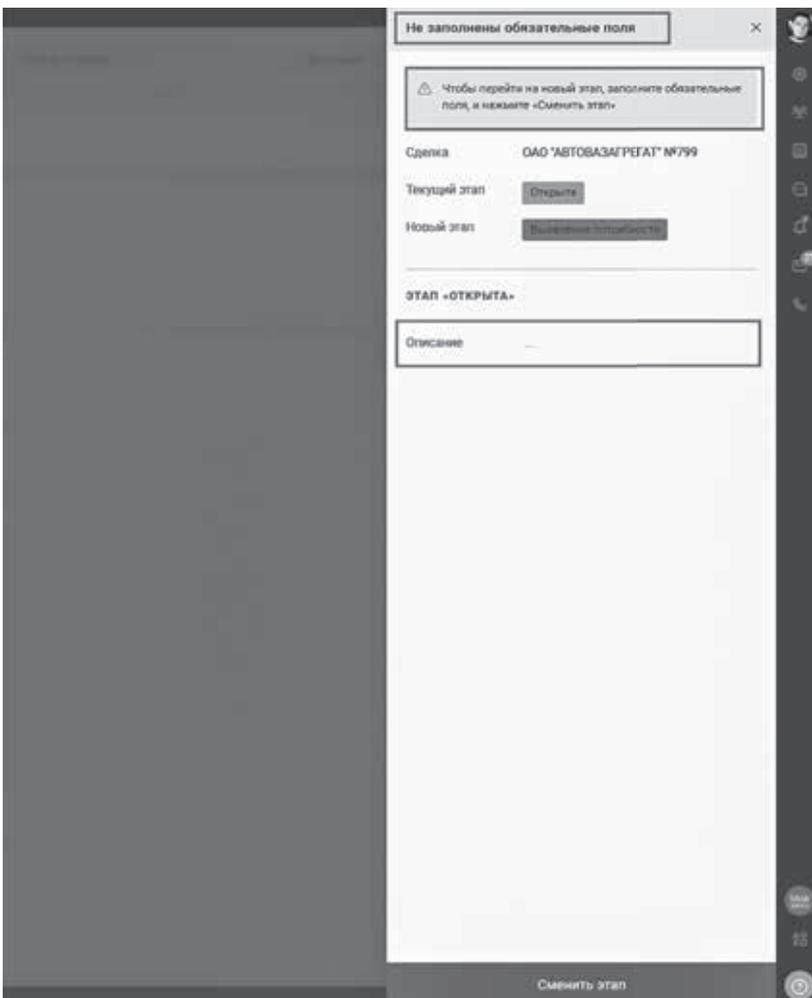


Рис 8. Чек-лист

чек-листа. В результате менеджер должен заполнить все поля, прежде чем сможет передвинуть сделку на следующий этап (см. рис. 7, 8).

ЦЕЛЬ CRM – ХРАНИТЬ И УПРАВЛЯТЬ ВСЕМИ ДАННЫМИ ДЛЯ КАЖДОГО ВИДА КОНТАКТОВ, ОТ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ ДО ДЕЛОВЫХ ПАРТНЕРОВ.

мы будем разбирать один из самых главных – CRM-система, а именно «система управления взаимоотношениями с клиентом».

Это целая стратегия, как грамотно общаться с клиентами, разработанная на основании получения прибыли компании. При этом и для них ценность нашей компании растет, а значит мы им становимся необходимыми. Это то, к чему направлена CRM-система.

Заметьте, мы не нарушаем личные границы клиента, мы создаем чувство, при котором человек сам к нам со временем расположится. Этот процесс не быстрый, с каждым клиентом он индивидуален, кто-то будет готов сотрудничать через день, кому-то нужен месяц, и так постоянно. Это важно. Важно знать ту самую грань, через которую нельзя переходить, а именно «надоедать». Не нужно ему писать изо дня в день, пытаться дозвониться, зная, что он не ответит...

Также очень важно чувствовать самого клиента. Здесь уже важно не то, как он о нас подумает, а как относимся к нему мы, насколько хорошо чувствуем, темперамент, настроение при разговоре – что за личность вообще и, как ранее указывалось, имеем к нему индивидуальный подход.

Чем больше мы знаем информации о клиенте, тем лучше знаем, как

с ним общаться. Отталкиваясь от этого – покупатель к нам расположен, а значит ценность компании ему понятна и необходимы наши услуги.

Как именно нам помогает эта система в обслуживании клиентов?

А мы это выясняем в те моменты, когда он к нам обратился:

- рассылки через интернет, стадия маркетинга. Когда человек на что-то обращает внимание, это не просто так. А когда он откликается на интересующие его вопросы в интернете, значит ему более чем интересно. Ведь уже в рамках работы с одним клиентом можно зарегистрировать цепочку взаимодействий;
- аналитика процесса продаж, стадия, при которой наша система контролирует все этапы сделки. Обеспечивает документооборот, создание задач (встреч, звонка, письма или дополнительное взаимодействие с клиентом) и в целом быстрый обмен важной информацией между сотрудником отдела и клиентом. А использование сделок позволяет регистрировать все этапы работы с клиентом начиная с момента регистрации потенциального клиента до момента успешного завершения сделки (успешной продажи);
- далее у нас идет забота. Как и после каждой сделки мы не можем

просто взять и забыть про клиента. Контроль качественно выполненной работы, отслеживание дополнительных запросов и ответов на возникшие вопросы. А основной целью качественной обработки и хранения информации о взаимодействии с клиентом является возможность налаживать устойчивые внешние связи с людьми, не зависящие от внутренних ситуаций в компании.

Также CRM-система позволяет нам разработать эффективные модели общения с клиентами, предлагая различные скидки, подарки или дальнейшие бонусы. Это создает эффект большей отдачи, чем клиент бы смог нам дать. А именно это оставляет приятный след после оказанной нами услуги и укрепляет клиентскую базу.

Подобные информационные технологии только повышают качество управления взаимоотношением с клиентами и всегда повышают продуктивность компании.

В чем состоит наше удобство при использовании CRM-системы:

- мы спокойно можем управлять взаимодействием при помощи статусов, которые несут актуальность данных – сделанные\не сделанные задачи;
- также для удобства работы с клиентами в целом списке можем установить пользователя в качестве ответственного или сгруппировать как-то по другим определениям. И найти именно того, кто нам нужен;
- у нас растет мотивация при работе с такой системой. Эту ценность можно измерить только когда сотрудник получает ответную реакцию от клиента (благодарность за соблюдение точного времени или даже об особенном факте компании клиента, который мы ранее указали в заметках), и что также отображается на дальнейшей работе нашего сотрудника;
- и не могу не подметить оперативное реагирование на запросы клиентов. Моментальная реак-

CRM АВТОМАТИЧЕСКИ ОПРЕДЕЛЯЕТ, НАСКОЛЬКО «ГОРЯЧ» ИЛИ «ХОЛОДЕН» ЛИД.

- ция на запрос никого не оставляет равнодушным, ни клиента к нам, ни сотрудника к клиенту;
- самое главное – имидж компании. Здесь даже говорить ничего не нужно, можете смело посмотреть на рост количества покупателей в течение одного месяца;
 - можете еще засесть время, которое тратится на поиск клиента по базе. Максимальная экономия времени – повышение эффективности компании.

Но наше время не стоит на месте. Поэтому постоянно разрабатываются все новые и новые подходы к клиентам, все лучшее, более значимое как для них, так и для нас. Ведь только внедрив подобную систему, вы получаете:

- избирательность более прибыльных покупателей, что не

НЕКОТОРЫЕ CRM-СИСТЕМЫ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ ТОЛЬКО ДЛЯ ХРАНЕНИЯ ДАННЫХ И ДВИЖЕНИЯ СДЕЛОК ПО ЭТАПАМ.

- рассеивает наше внимание на клиентов, которым это не нужно, – прибыльный рост компании;
 - улучшение качества обслуживания клиентов, момент, когда клиенты полностью удовлетворены и начинают советовать нас другим;
 - анализ проведенных продаж помогает настроить нам внимание на успешные действия, которые помогут в дальнейших совершенствах сделок;
 - у всех единая база, что экономит наше время, затрачиваемое на поиск нужных клиентов.
- И все это может казаться не таким значимым, но конкретные решения задач с помощью систем управления взаимоотношениями с клиентами помогают убедиться в их высокой экономической эффективности.



Тимур Асланов

КОПИРАЙТИНГ

Простые рецепты продающих текстов

ТРЕТЬЕ ИЗДАНИЕ

Третье издание знаменитой книги
Тимура Асланова

**«КОПИРАЙТИНГ.
Простые рецепты
продающих текстов»**

Уже в продаже. Добавлены новые главы и разделы.
Доступна в книжных магазинах и в интернет-магазинах по всей России.

СОЗДАНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОТДЕЛА ПРОДАЖ



ГАЛИНА ЛЫЖИНА,

сертифицированный коуч, командный коуч, консультант по продажам и личностному росту, управленец с 17-летним стажем, член аттестационной комиссии в образовательном учреждении высшего образования «Национальный исследовательский институт государственный университет им. Н.И. Лобачевского», Институт экономики и предпринимательства, кафедра торгового дела. Телеграм-канал: Galina Lyzhina

Обучение персонала – задача важная для каждого бизнеса, который хочет не только остаться на плаву, но и развиваться в наши беспокойные дни. Конечно, обучение персонала всегда было одним из критериев развивающейся организации. Но наверняка вы так же как и я сталкивались с ситуацией, когда собственник бизнеса боится вкладывать деньги в обучение персонала, так как не уверен в том, насколько долго и продуктивно у него будет работать тот или иной сотрудник.

На мой взгляд, такой подход не совсем верный со стороны владельца компании, так как необученный сотрудник может стоить компании гораздо дороже, чем обученный. Иногда ошибки персонала стоят дороже, чем самое дорогое обучение. А в некоторых случаях ошибки могут иметь практически фатальные последствия для бизнеса.

Один из директоров, с которым мне посчастливилось работать, говорил так: «Лучше мы обучим сотрудников и они от нас уйдут, чем будем с необученными, но совершающими больше ошибок и менее эффективными».

Лично я с такой позицией согласна.

В истории моей карьеры есть разные периоды. Большую часть своего карьерного пути я работаю руководителем: либо отдела продаж, либо call-центра, либо отдела развития персонала, и сотрудников своих подразделений я тоже все время обучаю, либо сама, либо привлекая коллег из смежных подразделений в тех случаях, когда это нужно, либо внешних тренеров. Как и у всех руководителей, в моей истории управления персоналом есть случаи, когда люди достаточно быстро увольнялись после обучения по тем или иным причинам, но я при этом никогда не жалела времени и сил на развитие персонала, ведь это инвестиции не только

в людей, но и в свое подразделение и в себя лично. Хотя у некоторых моих коллег противоположное мнение: они считают, что сотрудник должен «заслужить» возможность обучаться, как правило, для этого ему необходимо отработать в компании определенный период времени и доказать свою лояльность и вовлеченность. Как показывает моя практика подбора и обучения персонала в наши дни, такая стратегия заведомо проигрышна, и вот по каким причинам:

1. Большая часть сотрудников сегодня ищет новую работу с возможностью научиться чему-то новому, освоить новые навыки, которые еще вчера никому были не нужны, сегодня о них начали говорить, а завтра они будут уже очень востребованы.
2. Молодые сотрудники в возрасте 20–25 лет, как правило, не настроены на работу в компании годами и десятилетиями, как это было раньше, поэтому чем раньше вы, как работодатель, проявите ими заинтересованность и начнете их чему-то новому обучать, тем больше шансов, что они задержатся в вашей компании.

В последнее время, буквально год-два, я стала замечать тенденцию к быстрой смене работы не только среди представителей поколения Z, но и среди представителей более

НАШИ ЭКСПЕРТЫ

ГАЛИНА ЛЫЖИНА,



сертифицированный коуч, командный коуч, консультант по продажам и личностному росту, управленец с 17-летним стажем, член аттестационной комиссии в образовательном учреждении высшего образования «Национальный исследовательский институт государственный университет им. Н.И. Лобачевского», Институт экономики и предпринимательства, кафедра торгового дела. Телеграм-канал: Galina Lyzhina

ПАВЕЛ ВОЛОДИН,



руководитель проекта «Биллион», специалист 3-го уровня ТРИЗ по классификации Международной Академии ТРИЗ. PavelV@10v9.ru

СЕРГЕЙ ШИКОВ,



эксперт по развитию системы обучения отделов продаж компании TheSales

ТАТЬЯНА ГЛАДУН,



руководитель образовательно-консультационного центра «Инфопрактика» (вырабатывает бизнес-навыки у предпринимателей, собственников бизнеса и команд с помощью онлайн-бизнес-игр); <https://www.facebook.com/GladunTatiana>

взрослых поколений. Вероятно, это реакция рынка труда на «кадровый голод» и на скорость изменений в мире в целом.

Все вышеизложенные факты указывают нам на то, что для бизнеса сегодня выгоднее обучать персонал, чем наоборот.

Давайте обратимся к истории обучения персонала в компаниях. Я поделюсь с вами тем, как обучали персонал в малом и среднем бизнесе ранее, примерно до 2017–2018 годов. Я буду делиться исключительно своим личным опытом, вероятно, ваш опыт отличается от моего.

Много лет своей жизни я посвятила работе в отделах продаж: сначала я была специалистом по продажам, потом руководителем отдела продаж, далее коммерческим директором. Моя карьера управленца от-

делами продаж началась в 2005 году в малом бизнесе, занимающемся оптовой торговлей деревянными паллетами. На тот момент в компании, где трудилась я, не было внутрикорпоративного тренера, а получить направление на внешнее обучение было подобно празднику. Мне повезло – собственник бизнеса, у которого я на тот момент работала, сам любил учиться и примерно раз в год направлял сотрудников на обучение. Но, к сожалению, не все сотрудники имели преимущество ходить на платные двухдневные тренинги, которые были недешевыми.

Чаще всего на обучение ходили руководители подразделений. В случае, когда обучение проводилось не на темы, связанные с управлением персонала, а на темы продаж, то отправляли меня одну,

как руководителя отдела продаж. В мою задачу входило обучить персонал своего подразделения после тренинга всем тем фишкам, которые узнала я. К сожалению, у меня в большинстве случаев это получалось не очень хорошо. Как правило, у меня не хватало аргументов донести ценность того или иного инструмента, полученного на тренинге. Часто встречалась ситуация, когда персонал заваливал меня лавиной доводов, почему именно в нашей сфере это не принесет результата, при этом сотрудники не скупались на «комплименты» тренеру, называя его теоретиком и шарлатаном... Как вы уже поняли, результата такого обучение не приносило. Такой результат был неудивителен, так как не было системы обучения. В обучении, так же как,

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА – ЗАДАЧА ВАЖНАЯ
ДЛЯ КАЖДОГО БИЗНЕСА, КОТОРЫЙ
ХОЧЕТ НЕ ТОЛЬКО ОСТАТЬСЯ НА ПЛАВУ,
НО И РАЗВИВАТЬСЯ В НАШИ НЕСПОКОЙНЫЕ ДНИ.

например, в похудении или в изучении иностранного языка, важна система, нужны постоянные тренировки и отслеживание изменившегося результата, иначе все это – пустая трата сил, времени и денег.

Если вы узнали в моем описании компанию, в которой вы работали несколько лет назад или, что еще печальнее, работаете сегодня, то вам пора задуматься о создании и внедрении системы обучения персонала.

В большинстве бизнесов обучать персонал начинают с коммерческих подразделений, а в некоторых, к сожалению, на них и заканчивают.

Это обосновано, ведь специалисты по продажам – кормильцы всех остальных подразделений. Хотя я не умаляю достоинств остальных отделов организации, каждое звено выполняет свои функции и зачастую помогает продавцам совершать продажи, но от их умения убедить клиента в том, что купить товар нужно именно у вашей компании, зависит выживаемость и развитие бизнеса.

Если вы откроете самый известный на сегодняшний день ресурс по поиску персонала в России, сайт Head Hunter, то получите прямое подтверждение моих слов: почти 100% всех бизнес-тренеров и специалистов по обучению персонала

подбирают в основном для отделов продаж либо розничных продавцов. При этом вы мало где увидите, что требуется тренер для обучения, например, технического персонала или сотрудников отдела логистики.

Снова, опираясь на свой опыт, думаю, что это связано с тем, что:

1. Хороших продавцов всегда не хватает рынку. Сейчас это обостряется «кадровым голодом», о котором я писала ранее.
2. Тем, что мир сейчас очень сильно отличается от того, в котором мы привыкли жить. Напомню, что мир, в котором мы сейчас живем, именуется BANI-миром, где:

Brittle – хрупкий;

Anxious – тревожный (озабоченный);

Non-lianer – нелинейный (уже не работают «старые» правила, на которые мы привыкли опираться в своих действиях);

Incomprehensible – непостижимый.

Автор этой концепции – футурист Джеймс Кашью (Jamais Cascio).

Сегодня уже невозможно продавать так, как мы делали это в 2019 году, в 2020 году и даже в 2021 году. Практически никто не знает, как сегодня продавать так, чтобы у тебя купили: ведь скидки, ак-

ции и персональные предложения уже не работают, а что же тогда принесет результат? Для ответа на этот и многие другие вопросы сегодня и ищут тренеров для специалистов по продажам.

3. Еще одна причина поиска внутрикорпоративного тренера, а в некоторых случаях даже создания внутрикорпоративных университетов или отделов обучения персонала кроется в том, о чем я писала выше, в желании бизнеса сделать обучение системным, видеть результат в работе продавцов и получить прибыль от инвестиций в обучение сотрудников.

НА СОЗДАНИИ СИСТЕМЫ
ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА
ОСТАНОВИМСЯ ПОДРОБНЕЕ.

Я снова поделюсь с вами своим опытом создания и внедрения системы обучения персонала отдела продаж.

Прежде чем детально поделиться своим опытом, еще раз отмечу, если вы желаете видеть эффект от обучения, то необходимо внедрять обучение системно, разовыми тренингами, мастер-классами или мозговыми штурмами, вы не измените ситуацию в продажах, самое большое, что вы можете сделать таким образом, это «раскатать лодку интереса к обучению» среди персонала. В одном из своих интервью Татьяна Владимировна Черниговская, заслуженный деятель науки Российской Федерации, говорила о том, что в процессе обучения есть некоторая доля принуждения и даже насилия. Дословно я не цитирую Татьяну Владимировну, передаю только суть. Она говорила о детях, но, насколько нам известно, с обучением взрослых дела обстоят еще тяжелее. Мало кто из взрослых с радостью записывается на обучение. К чему я привела здесь этот пример? К тому, чтобы показать, что, если вы серьезно настроены на внедрение системы обучения персонала у себя в компании, то заранее морально будьте готовы к тому, что этот про-

ХОРОШИХ ПРОДАВЦОВ
ВСЕГДА НЕ ХВАТАЕТ РЫНКУ. СЕЙЧАС
ЭТО ОБОСТРЯЕТСЯ «КАДРОВЫМ ГОЛОДОМ».

цесс будет проходить не совсем легко и безмятежно. Рекомендую вам запастись терпением и заранее принять тот факт, что каждый из ваших специалистов по продажам возьмет из обучений, которые будут проходить у вас в компании, ровно столько, сколько сможет взять.

В компании, в которой я работаю сейчас, система обучения персонала отдела продаж внедрялась при моем непосредственном участии. Я пришла в компанию в качестве бизнес-тренера в феврале 2021 года, на тот момент обучение строилось следующим образом: проводились разовые тренинги: периодичность их была разная — иногда раз в полгода, иногда раз в год; еженедельный разбор звонков специалистов по продажам руководителем отдела продаж в присутствии всех сотрудников отдела. На этом обучение продавцов ограничивалось. До определенного момента, а именно до конца 2020 года, этого было достаточно, но в конце 2020 года собственник бизнеса и коммерческий директор начали замечать, что такой подход не приносит желаемого результата в виде увеличения прибыли компании. Во время собеседования со мной мне было озвучено, что от меня ожидают увеличения продаж. Я честно ответила, что не раздаю «волшебные таблетки» для специалистов по продажам и «волшебные фразы», которые без всяких усилий помогают продавцам очаровать любого клиента и быстро «закрыть сделку». Со своей стороны я объяснила, что увеличение объема продаж — это процесс, в котором участвую я как тренер, который делится и информацией и ставит навык, специалисты по продажам как звено, которое непосредственно работает с клиентами и совершает продажи, а также в этом процесс чувствуют управленцы: руководители отделов, продаж, коммерческий директор и даже сам собственник бизнеса. Управленческое звено вместе с тренером принимает участие в отслеживании результатов у специалистов по про-

дажам и, что немаловажно, мотивирует продавцов на обучение, зачастую своим примером показывая важность обучения в наши дни. Стоит отметить тот факт, что в отделах, где руководители интересуются обучением и сами периодически проходят офлайн- или онлайн-обучения, процент обучающихся специалистов по продажам выше и эффективность от обучений тоже выше. Это связано с тем, что наши с вами сотрудники, как и наши дети копируют наше поведение и считывают наше внутреннее состояние. Вывод напрашивается сам собой: если вы хотите, чтобы персонал вашего подразделения учился с интересом, а не «из-под палки» — учитесь сами!

Вернусь к внедрению системы обучения нас в компании.

Для начала мной был проведен аудит системы продаж. Я считаю, что это очень важный этап, при этом неважно, идете вы в компанию работать внутрикорпоративным тренером или вас пригласили как эксперта или внешнего тренера. От результатов аудита будет зависеть система, которую вы будете внедрять.

Я проводила аудит следующим образом:

1. Я послушала по несколько звонков каждого специалиста по продажам, отметила сильные стороны каждого из них, а также выделила зоны роста.
2. Встретилась с каждым специалистом по продажам лично и провела небольшую беседу.

В ходе этой беседы я задавала коллегам следующие вопросы:

- Скажи, пожалуйста, как ты оцениваешь себя как профессионала в продажах по шкале от 01

до 10? Обоснуй, пожалуйста, свой ответ.

- Что тебе нравится в работе в сфере продаж?
- Что тебе не нравится в продажах?
- Чего ты избегаешь в процессе общения с клиентами?
- Если бы ты не работал специалистом по продажам, то чем бы ты занимался?
- Развиваешься ли ты самостоятельно в продажах: смотришь фильмы, читаешь книги, посещаешь тренинги?
- Что ты ожидаешь от меня как от тренера по продажам? Как я могу помочь тебе улучшить результаты продаж?

Также на этой встрече мы вместе с продавцами слушали звонки, которые я уже предварительно послушала перед встречей, и обсуждали их. Встреча с каждым специалистом по продажам заняла примерно 30–40 минут. С некоторыми чуть больше, с некоторыми меньше, все зависело от интереса сотрудника к предмету его деятельности. Результаты меня не удивили, они были скорее ожидаемы, примерно 70% специалистов по продажам работали в продажах только ради денег и самостоятельно не развивались в этом направлении. Только 30% читали книги, смотрели тренинги и обозначили свои пожелания ко мне как к тренеру.

Результаты аудита были обсуждены с руководством. Мы совместно обсудили нюансы в работе каждого из сотрудников, после чего я подготовила план внедрения системы обучения персонала отдела продаж. Руководство утвердило ее, и мы приступили к ее реализации.

СЕГОДНЯ УЖЕ НЕВОЗМОЖНО ПРОДАВАТЬ, ТАК
КАК МЫ ДЕЛАЛИ ЭТО В 2019 ГОДУ, В 2020 ГОДУ
И ДАЖЕ В 2021 ГОДУ.

ПРАКТИЧЕСКИ НИКТО НЕ ЗНАЕТ, КАК СЕГОДНЯ
ПРОДАВАТЬ ТАК, ЧТОБЫ У ТЕБЯ КУПИЛИ:
ВЕДЬ СКИДКИ, АКЦИИ И ПЕРСОНАЛЬНЫЕ
ПРЕДЛОЖЕНИЯ УЖЕ НЕ РАБОТАЮТ.

По настоящее время мы используем систему обучения, разработанную мной в 2021 году, конечно, мы вносим некоторые корректировки, которые необходимы в постоянно меняющихся условиях рынка.

Делюсь с вами системой обучения, которая внедрена в нашей компании. Она включает в себя следующие элементы:

1. Короткие тренинги по продажам. Точнее, это даже не тренинг, а короткая тренировка, на которой я даю информацию по конкретному инструменту, например, как быстро закрывать сделку, мы совместно с сотрудниками подбираем примеры из нашей практики, далее я прошу их применить на практике этот инструмент в течение недели. После тренинга я отправляю специалистам по продажам теоретический материал, и через неделю мы встречаемся и обсуждаем результаты: что получилось применить, что нет и по каким причинам, корректируем в случае необходимости инструмент под нас и применяем его в работе. Продолжительность такой тренировки всего лишь 1 час. Такие короткие тренинги – это тоже требование нашего современного мира. Сейчас практически все компании обучают персонал «без отрыва от производства» и сразу же применяют на практике полученные знания, то есть теория и практика идут неразрывно друг от друга. Продолжительность встречи через неделю – всего 30–40 минут. Примерно раз в 6 месяцев я повторяю тренинги в случае если их материал не утратил актуальности. Если же материал неактуа-

лен, то я провожу новый тренинг.

2. Второй элемент нашей системы обучения – это деловые игры.

Различные кейсы мы берем из реальной жизни, а именно из наших «живых» звонков клиентам. Как правило, мы разбираем и редко встречающиеся, но сложные истории, и часто встречающиеся ситуации с клиентами.

Деловые игры мы проводим примерно 1 раз в неделю. Группы формируем из 5–6 человек, смешивая сотрудников с опытом работы в компании от одного года и недавно приступивших новичков. Это позволяет продавцам учиться друг у друга. В этом формате мне нравится то, что сотрудники с радостью делятся опытом друг с другом. В обычном трудовом ритме новые сотрудники зачастую чувствуют неловкость, если им приходится обратиться к более опытному сотруднику, а здесь все происходит в игровом формате.

3. Третий элемент нашей системы обучения – это развитие творческого мышления наших специалистов по продажам, я бы даже назвала этот элемент элементом геймификации. Мы разбираем различные кейсы, не связанные с нашей сферой деятельности компании. Например, мы отработываем, как нужно выявлять боль и потребность клиента с помощью игры «Людоед». Отработываем искусство быстрой и точечной презентации с помощью игры «Знакомство в лифте». Все эти игры есть в свободном доступе в интернете, любой бизнес может найти для себя что-то полезное.

4. Периодически мы проводим мозговые штурмы с сотрудни-

ками по проблемным областям, например, в конце февраля мы проводили мозговой штурм на тему «С помощью каких инструментов мы можем сейчас продавать?».

5. В ходе мозговых штурмов мы формируем гипотезы, сотрудники их тестируют в течение недели, мы выбираем самые рабочие, останавливаемся на них и внедряем в работу.

Еще одним важным элементом нашей системы обучения является платформа Ispring, на которой у нас размещен курс для новых сотрудников и курс для уже работающих специалистов продавцов. Ребята смотрят короткие видеоролики, как правило, их продолжительность в среднем 15 минут, выполняют домашние задания, после чего тренер отслеживает применение знаний из обучений в звонках. Удобство платформы в том, что учиться можно везде: в офисе, в транспорте, дома, на даче, то есть в любой точке – главное, иметь время и желание.

6. Также периодически, примерно раз в год мы привлекаем внешних тренеров, только сейчас мы выбираем онлайн-обучение, продолжительность одного занятия на онлайн-курсах составляет примерно 1,5 часа, периодичность занятий – два раза в неделю. Это очень удобный формат, так как и в случае с платформой Ispring сотрудник может учиться, находясь в любой точке.

7. Самый главный, на мой взгляд, элемент нашей системы обучения, который позволяет ей быть успешной, – это отслеживание применения всех полученных знаний специалистами по продажам в телефонных разговорах с клиентами и своевременная корректировка их работы. Небольшая ремарка: основной вид продаж у нас – это продажи по телефону. У нас в штате есть специалист контроля качества звонков, который компетентен во всех инструментах, применяе-

мых специалистами по продажам. Он работает в тесной связке с тренером и своевременно сообщает о недочетах в работе продавцов.

Именно системный подход к обучению персонала отдела продаж и командная работа помогли нам реализовать запрос собственника ко мне, а именно увеличить продажи.

Если вы тоже хотите внедрить систему обучения персонала отдела продаж, я с радостью проконсультирую вас и помогу вам ее настроить.

Желаю вам успеха в обучении персонала и постоянно растущего дохода!



СЕРГЕЙ ШИКОВ,

эксперт по развитию системы обучения отделов продаж компании TheSales

Многие компании уверены, что используют эффективную и результативную систему обучения. Но так ли это? Работает ли она на результаты бизнеса или существует параллельно с его основными задачами, не принося пользы и являясь по сути лишь дополнительной статьёй бюджетных расходов? В этом материале я продемонстрирую подход, позволяющий создать эффективную систему обучения персонала отдела продаж, которая будет работать на результат.

С ЧЕГО НАЧАТЬ?

С образа. Систему обучения персонала отдела продаж можно условно представить в виде черного ящика, на вход которого поступают сотрудники различных позиций, с разными уровнями компетенций, а на выходе, спустя какое-то время появляются они же, но уже с ка-

чественно новым, более высоким уровнем компетенций, позволяющим им самостоятельно решать рабочие задачи разного уровня сложности, из их зоны ответственности. Наиболее эффективной считается та система, в которой те же самые ресурсы, поступая на вход, преобразуются в более высококачественные выходы, то есть в более высокопрофессионально подготовленный персонал.

Вопрос номер один — как же создать систему, которая обеспечит вам такие выходы?

ЧАСТЬ 1. СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Разберемся для начала, какие условия должны быть соблюдены, чтобы система функционировала. Обучение, как и любая другая система, будет функционировать эффективно и результативно при условиях, что в ней есть:

1. Четкая структура отдела.
2. Единые стандарты и критерии.
3. Подходящие входные ресурсы.
4. Простые и понятные регламенты.
5. Релевантные задачам системы технологии.
6. Системный, регулярный подход (цикл).
7. Возможность корректировки системы по результатам выходов или изменениям внешних условий.

Разберемся подробнее с каждым из них. Немного забегаю вперед, скажу, что они же являются этапами построения самой системы обучения персонала.

1. ЧЕТКАЯ СТРУКТУРА

Отлично, если у вас есть четкое понимание структуры своего отдела продаж. Если это не так, то начните с формального описания ее. Как только у вас появится четкое понимание структуры отдела и зон ответственностей людей в нем — то есть понимание того, кто и какие задачи будет решать, не-

обходимо определить требования к позициям сотрудников — описать их функционал, задачи и содержание работы в виде внутренних должностных инструкций (job description).

Если это не будет сделано, то у вас и у сотрудников не будет четкого понимания зон рабочей ответственности, что является причиной отсутствия координации внутри отдела. Такая ситуация обычно приводит к потерям в бизнес-результатах. Одна и та же работа может выполняться двумя сотрудниками одновременно, а другая может и вовсе не делаться. Например, сейлз-менеджеры контактируют с одними и теми же клиентами, в то время как другие, не менее важные клиенты остаются без внимания. Часто в такой ситуации сотрудники вообще не выполняют ту работу, которую от них ожидает руководитель, потому что эти ожидания нигде формально не зафиксированы.

Выстроить эффективную систему обучения в такой ситуации практически невозможно, так как нет четкого понимания зон ответственности и функционала сотрудников, а значит и непонятно кого конкретно и каким аспектам ведения деятельности в компании нужно обучать.

2. ЕДИНЫЕ СТАНДАРТЫ И КРИТЕРИИ

Как только вы разобрались со структурой и функционалом позиций отдела продаж, определите качество выходов системы. Иными словами, определите, какой уровень развития профессиональных компетенций всего персонала отдела продаж вы хотите видеть на выходе из системы, и определите, как вы будете его оценивать.

Для этого составьте модели профессиональных (функциональных) компетенций с четкими поведенческими индикаторами для каждой из позиций, с 3–5 различными уровнями развития, проявление которых можно будет легко отслеживать в процессе работы. За основу

ПРИМЕРНО 70% СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ПРОДАЖАМ РАБОТАЛИ В ПРОДАЖАХ ТОЛЬКО РАДИ ДЕНЕГ И САМОСТОЯТЕЛЬНО НЕ РАЗВИВАЛИСЬ В ЭТОМ НАПРАВЛЕНИИ.

возьмите содержание работы и требования к позиции. Каждый уровень развития компетенции должен четко описывать, какими конкретно знаниями, навыками должен владеть сотрудник и какое отношение на этом уровне развития он должен демонстрировать. Такие модели компетенций должны быть составлены для каждой из рабочих позиций отдела продаж, от полевых сотрудников или сотрудников фронт-офиса до работников бек-офиса и руководящего состава.

3. ПОДХОДЯЩИЕ ВХОДНЫЕ РЕСУРСЫ

Для того чтобы система работала эффективно и результативно, нужно чтобы на ее вход поступали правильные ресурсы. Ведь если в качестве сырья в колбасное производство заложить вместо фарша картофель, то глупо ожидать, что на выходе мы получим сочную мясную колбасу. Почему же с системой обучения сейлзов все должно обстоять по-другому?

В идеале, система обучения персонала начинается еще с отбора подходящих на позиции продавцов людей. И это действенный подход. Когда для фронт-линии или полей привлекаются люди, у которых присутствует природная потребность в коммуникации с другими людьми, необходимые для этого базовые навыки и внутренняя мотивация развиваться именно в продажах. Для руководящего состава привлекаются люди, способные организовывать и возглавлять работу других людей — управлять командой и достижением результатов.

Но далеко не всегда отбор сейлз персонала происходит идеально,

и часто на вход системы попадают люди с неподходящим профилем или низкой мотивацией к развитию. Это дает дополнительную существенную нагрузку на систему обучения, снижает эффективность ее работы в целом и качество ее выходов.

Избежать этих потерь можно посредством интеграции процесса отбора персонала в систему обучения и развития, таким образом можно существенно снизить риски попадания в нее неподходящих входных ресурсов.

Именно поэтому первичный отбор сотрудников лучше производить силами руководителей сейлз-подразделений, которые прошли подготовку, позволяющую им определять, насколько кандидаты соответствуют желаемому профилю продавца или руководителя команды. Также можно привлекать к отбору персонала отдела квалифицированных рекрутеров или внутрикорпоративных HR-специалистов. Но в идеале лучше развивать компетенцию отбора персонала у сейлз-руководителей, которые набирают людей в команду.

Вопрос, что делать с неподходящими входными ресурсами, которые все же попадают в систему обучения, — то есть с людьми, не соответствующими профилю деятельности или с низкой мотивацией к работе в продажах? Ответ, я думаю, очевиден для любого руководителя. Можно как вовсе исключить их из системы, так и ограничить им право пользоваться ей до тех пор, пока не появится мотивация. Несмотря на то, что задача идеальной системы обучения состоит в том числе и в том, чтобы мотивировать сотрудников по развитию, но когда человек

сам не хочет развиваться, то не стоит тратить на него резервы системы. Главным индикатором низкой мотивации давно работающего сотрудника являются неизменно низкие показатели его работы.

4. ПРОСТЫЕ И ПОНЯТНЫЕ РЕГЛАМЕНТЫ

После того, как стало понятно, кого (структура и функционал) и чему обучать (модели компетенций по позициям), требуется определить, как именно следует обучать персонал. На этом этапе необходимо определить, какими ресурсами будут осуществляться процессы знакомства сотрудников с компанией, продуктом, стандартами предстоящей работы и критериями, по которым будет оцениваться уровень их профессионального развития. Необходимо продумать и зафиксировать единые регламенты введения сотрудника в должность, повышения квалификации, прохождения дополнительной подготовки, аттестации, сертификации и прочее. Если таких четких регламентов в компании нет, то система профессиональной подготовки не будет работать. Создается такая ситуация, когда вы определили, что нужно делать, но кто и как это должен делать, непонятно. В лучшем случае сделают кто как захотел или кто как понял. В итоге на выходе системы получаем низкий уровень профессиональной подготовки. То есть система не заработает.

Есть разные способы введения сотрудников в должность. Некоторые компании привлекают для этого специально обученных наставников, которые сопровождают новичков в начале их работы в отделе продаж, проводят им персональные тренинги на рабочем месте, помогают адаптироваться и социализироваться в команде, а затем и повышать уровень квалификации. Другие привлекают для этого внутренних тренеров или специалистов отдела персонала, но при этом им обязательно следует проводить

посттренинговую поддержку закрепления навыков на рабочем месте и профессиональную аттестацию. Способы, а соответственно и регламенты процессов обучения будут зависеть от специфики и возможностей компании. Самое важное, что регламенты должны быть. Нет их — значит нет ни ответственных за обучение, нет понимания способа достижения цели обучения, а значит нет и самой системы!

5. РЕЛЕВАНТНЫЕ ЗАДАЧАМ СИСТЕМЫ ТЕХНОЛОГИИ

После того, как у вас появилось четкое понимание кого (структура), чему (стандарты и компетенции), как (регламенты) обучать, необходимо выбрать подходящие технологии и инструменты, которые позволят системе выдавать на выходе нужный результат — обеспечивать уровень профессиональной подготовки сотрудников отдела продаж, необходимый для решения рабочих задач и развития продаж. Проще говоря, следует подготовить обучающие мероприятия для развития всех необходимых сотрудникам компетенций. Например, это могут быть: асинхронные электронные курсы, вебинары, тренинги, полевое сопровождение/обучение на рабочем месте, семинары, тесты, центры оценки и развития, стажировки, работа в проектах и прочее. На основе требований к компетенциям для позиции и текущего уровня ее развития у сотрудника для него составляется индивидуальная программа развития в компании. Совокупность таких программ по всем сотрудникам отдела образует программу развития всего департамента продаж. На этом этапе можно довольно точно определить временные и финансовые ресурсы, необходимые для ее реализации.

Обычно обучающие мероприятия (курсы, тренинги и т. д.) закупаются и реализуются силами провайдеров услуг обучения или разрабатываются внутри компании усилиями отделов маркетинга, продаж, управления персоналом и проводятся внутренним отделом обучения.

РАЗЛИЧНЫЕ КЕЙСЫ МЫ БЕРЕМ ИЗ РЕАЛЬНОЙ ЖИЗНИ, А ИМЕННО ИЗ НАШИХ «ЖИВЫХ» ЗВОНКОВ КЛИЕНТАМ.

6. СИСТЕМНЫЙ, РЕГУЛЯРНЫЙ ПОДХОД (ЦИКЛ)

После того как созданы и составлены программы развития, для них определены необходимые обучающие мероприятия — можно приступать к планированию и реализации программы обучения и развития сотрудников отдела продаж. И здесь система, конечно же, потребует административный ресурс, задача которого — вести планирование, контролировать реализацию, отслеживать результаты и корректировать как общую, так и индивидуальные программы, и планы развития в случае необходимости. На этапе планирования необходимо составить общий план — цикл развития департамента, представляющий собой календарь с внесенной в него последовательностью всех необходимых обучающих мероприятий для всех сотрудников.

Для автоматизации администрирования обучения сегодня многие компании интегрируют в свою систему управления обучением различные платформы LMS. В которых можно частично или даже полностью администрировать процесс обучения — планировать, осуществлять контроль исполнения планов и проводить аналитику регулярности и результативности обучения. И для того чтобы померить влияние обучения на бизнес-результаты, достаточно посмотреть, как отчеты по продажам подразделений или сотрудников коррелируют с результатами прохождения ими обучения из отчетов, генерируемых LMS. Это частично решает задачу понимания связи между качеством теоретической подготовки продавцов

или подразделений с результатами их работы.

Отсутствие регулярного администрирования и управления обучением как правило приводит к срыву реализации планов и программ обучения. Возникает такая ситуация, когда программа развития существует чисто формально и по факту исполняется некорректно или вовсе не исполняется. Это сводит на нет все усилия по созданию системы и приводит к неудовлетворительным результатам обучения персонала отдела. Реализация программ развития сотрудников и департамента требует управления и четкого администрирования. Сам собой, без администратора план обучения не появится и тем более не реализуется.

ВОЗМОЖНОСТЬ КОРРЕКТИРОВКИ СИСТЕМЫ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ВЫХОДОВ ИЛИ ИЗМЕНЕНИЯ ВНЕШНИХ УСЛОВИЙ

Если система не может реагировать на негативную обратную связь на выходе (это когда она выдает неудовлетворительные результаты профессиональной подготовки) или она не позволяет вносить необходимые изменения, связанные с появлением новых требований к компетенциям и/или уровню их развития, то она перестает выполнять свою основную функцию — обучать персонал отдела продаж необходимым и актуальным для текущей работы компетенциям.

Поэтому необходимо как минимум на полугодовой основе запланировать и проводить ревизию актуальности существующих треков обучения на их соответствие текущим требованиям к развитию

актуальных компетенций, а также обеспечить возможность оперативной корректировки планов развития и программ обучения в случае возникновения необходимости.

После того, как система обучения персонала отдела продаж спроектирована, возникает вопрос номер два: а как же внедрить эту систему так, чтобы она прижилась в компании и заработала именно так, как надо?

ЧАСТЬ 2. ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОТДЕЛА ПРОДАЖ

По сути, внедрение системы обучения — это проект. А для того чтобы проект успешно завершился, необходимо реализовывать его поэтапно, начиная с Инициации (этап 1) и далее замкнув по PDCA циклу Деминга (этапы 2–5) до полного успешного внедрения системы обучения. Рассмотрим суть этапов внедрения подробнее:

ЭТАП 1. ИНИЦИАЦИЯ

На этом этапе происходит описание системы как конечного продукта, заказчиком и пользователем которого является отдел продаж компании. Определяется, какие задачи должна решать система, каким параметрам и требованиям она должна отвечать, каковы ее границы. Также определяются ответственные за внедрение системы и бюджет на реализацию проекта. На языке проектного менеджмента — составляется резюме или паспорт будущего проекта. Также на этом этапе всем сотрудникам отдела продаж анонсируются предстоящие изменения.

ЭТАП 2. ПЛАНИРОВАНИЕ

На этом этапе детально составляется детальный поэтапный план внедрения системы. Строится диаграмма Ганта, которая является дорожной картой внедрения системы обучения.

ЭТАП 3. РЕАЛИЗАЦИЯ

Всем сотрудникам анонсируется начало перехода на системный подход к обучению, и они становятся активными участниками всех действий по внедрению изменений — пользователями и потребителями новой системы профессиональной подготовки.

ЭТАП 4. ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ МОНИТОРИНГ

Силами лиц, ответственных за проект внедрения системы обучения, производится регулярный мониторинг процесса реализации проекта. По его итогам принимаются решения о необходимости корректировки действий по дальнейшему процессу внедрения системы.

ЭТАП 5. КОРРЕКТИРОВКА ДЕЙСТВИЙ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ/ЗАВЕРШЕНИЕ

В случае необходимости производится корректировка отдельных элементов процесса внедрения системы обучения. То есть происходит переход к этапу 2 — планирование.

Таким образом, этапы внедрения проекта закливаются со 2 по 5 и далее все внедрение системы идет по этому циклу вплоть до финала реализации всего проекта — его успешного завершения.

Я ответил на оба ключевых вопроса темы — «Как же создать си-

стему обучения персонала отдела продаж?» и «Как внедрить ее?». И для того, чтобы изученный материал принес вам реальную пользу, предлагаю попробовать использовать его как проверенный мной лично, стопроцентно рабочий, практический гайд по созданию и внедрению системы обучения персонала в отдел продаж вашей компании.



ПАВЕЛ ВОЛОДИН,

руководитель проекта «Биллион», специалист 3-го уровня ТРИЗ по классификации Международной Академии ТРИЗ. PavelV@10v9.ru

Тема, о которой мы сегодня поговорим, является животрепещущей для многих руководителей компаний, коммерческих директоров, а также специалистов HR. Вокруг продаж вращается буквально все в любой компании! Не важно, чем компания занимается. Не важно, что и кому продает! Если продаж нет — нет и компании! Ведь основной входящий финансовый поток в любой компании генерирует именно отдел продаж. Являясь важнейшим, ключевым элементом бизнес-системы, отдел продаж должен состоять из сотрудников высокой квалификации. И чем сложнее продажи, чем сложнее реализуемый на рынке продукт, тем более высокопрофессиональными должны быть сотрудники отдела продаж. О том, как выстроить систему постоянного повышения уровня квалификации сотрудников отдела продаж (да и не только продаж, систему можно использовать шире), мы сегодня и поговорим.

КАК ПРАВИЛО, МЫ РАЗБИРАЕМ И РЕДКО ВСТРЕЧАЮЩИЕСЯ, НО СЛОЖНЫЕ ИСТОРИИ, И ЧАСТО ВСТРЕЧАЮЩИЕСЯ СИТУАЦИИ С КЛИЕНТАМИ.

ПРОДАЖИ ВСЕ ОДИНАКОВЫЕ – ПРОДАЖИ ВСЕ РАЗНЫЕ!

Лет 15–20 назад бытовало мнение, что хорошему продавцу все равно, что продавать. Хороший продавец будет одинаково эффективен в любых продажах. И в тот момент это было отчасти справедливое мнение. Рынок находился в стадии активного роста (этап 2 на рисунке 1). Большинство продаж укладывалось в алгоритм: нашел контакт – позвонил – прошел секретаря – установил контакт с ЛПР – договорился о встрече – сделал коммерческое предложение – проработал возражение – продал. И этот алгоритм работал! От продавца требовалось сделать как можно больше звонков и встреч. Все существующие сегодня системы КРП, так или иначе, начали оформляться именно в те годы. Это была попытка оцифровать продажи, создать контролируемые показатели.

При этом редко кто учитывал тот факт, что продажи могут быть очень разными. Консультан-

ты и тренеры в те годы часто подливали масла в огонь, говоря о правильности тотальной оцифровки и личностном факторе как ключевом факторе для успеха в продажах. Образовательные программы зарубежных «коллег» изобиловали такими терминами, как личностный рост, саморазвитие, самопознание, открытие кармы и т. д. Важно ли все это? Безусловно, да! Но можно ли все это взять за основу продаж? Безусловно, нет! Многие возразят моей безапелляционности. Что ж, попробую обосновать мою точку зрения.

Рынок сегодня очень сильно отличается от того, который был 15–20 лет назад. Он закономерно прошел 3 этап своего развития, этап насыщения, и сегодня находится на 4 этапе, этапе сжатия (этап 4 на рисунке 1). Разницей в ситуации на рынке и обуславливается тот факт, что сегодня сотрудник отдела продаж должен работать совсем иначе, чем 15–20 лет назад. Он должен работать не по принципу «больше встреч = больше продаж», а по принципу «умнее встреча – ве-

роятнее продажа». Осталось разобраться с понятием «умнее встреча».

Когда я слышу старое доброе «Хорошему продавцу не важно, что продавать!», то всегда задаю вопрос: «Если это утверждение истинно, то почему не взять лучшего продавца из магазина спортивного инвентаря и не сделать его продавцом, скажем, электротехнического оборудования в сегменте напряжения от 500кВ?» Ответ на мой вопрос обычно бывает очень сбивчивым. Это другие продажи, другой продукт. Интересное получается противоречие! Продавцу все равно, что продавать, если он хороший продавец, но продавать сложное оборудование он не может, потому что это другой продукт! Тогда будет справедливым утверждение, что продажи все не одинаковые, а все-таки разные. И высококлассный сотрудник отдела продаж в магазине сантехники может потерпеть фиаско, если его поставить в отдел автомобильных запасных частей.

Итак, можно сказать, что продажи все разные. Разумеется, и

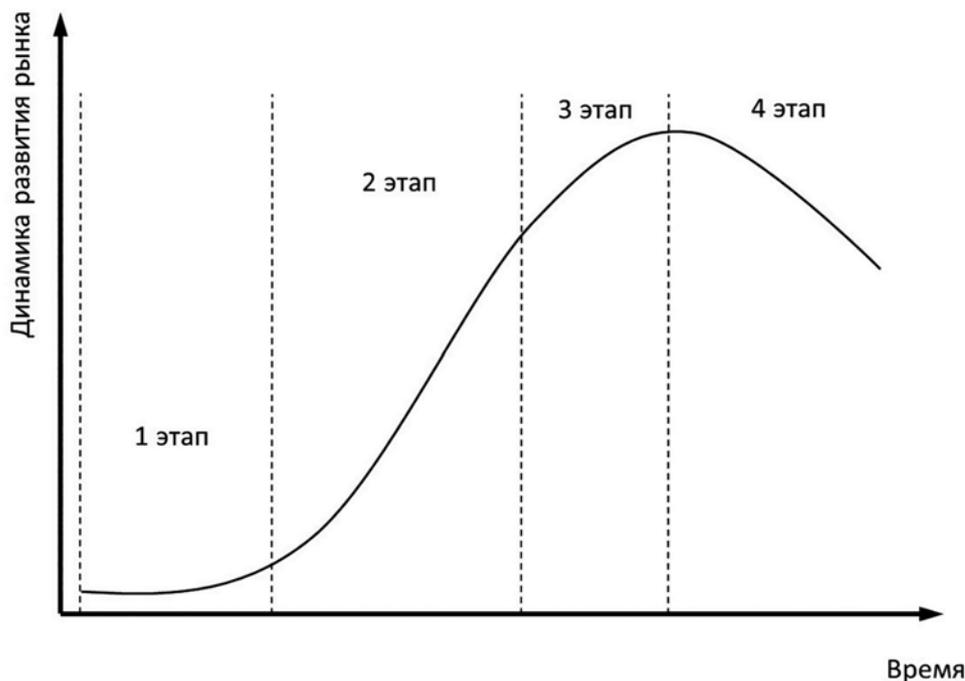


Рис. 1.

ОТРАБАТЫВАЕМ ИСКУССТВО БЫСТРОЙ
И ТОЧЕЧНОЙ ПРЕЗЕНТАЦИИ С ПОМОЩЬЮ ИГРЫ
«ЗНАКОМСТВО В ЛИФТЕ».

квалификация сотрудников отделов продаж должна быть разной. Продавец, помогающий клиенту-автомобилисту подобрать моторное масло в розничном магазине, и продавец, реализующий на рынке точно такое же масло крупнооптовыми партиями в компании, осуществляющей сервис автомобилей, – это очень разные по уровню квалификации продавцы.

Кроме того, не стоит забывать о сложнейшей в сегодняшних реалиях задаче, с которой сталкиваются если не все, то 9 из 10 сотрудников HR. Найти на рынке достойного кандидата на открывшуюся/освободившуюся в компании вакансию – титаническая по своей сложности и трудозатратам задача! Что же остается компаниям? Остается РАЗРАБОТАТЬ И ВНЕДРИТЬ ВНУТРЕНнюю СИСТЕМУ ОЦЕНКИ, ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА! Решение этой управленческой задачи, конечно, связано с затратами сил, времени и средств. И иногда немалых! Однако решение этой управленческой задачи должно рассматриваться руководством и владельцами не как затраты компании, а как ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ. Должен быть понятен объем инвестиций, срок возврата и экономический эффект от вложения. Давайте разбираться, с чего начать эту работу!

**ОЦЕНКА
ПЕРСОНАЛА – ВХОДНОЙ
РЕКУРСИВНЫЙ ФИЛЬТР!**

Поскольку функции привлечения и развития сотрудников ком-

пании возлагаются на команду HR, то уместно сказать, что первичные функции фильтра также выполняют HR-ы. Они ищут достойных кандидатов, приглашают их на встречи и проводят с ними собеседования. В случае прохождения первого тура собеседования кандидат идет на второй тур, где уже профильные специалисты определяют, обладает ли кандидат достаточным объемом знаний. Но даже такая эшелонированная система отбора не дает гарантии, что в компанию не попадет непрофессионал или просто токсичный человек, который будет вносить дисбаланс в коллектив. И возникнет задача найти нового кандидата – рекурсивная задача. И мало кто из топ-менеджеров, погружаясь в эти процессы, разбирается и понимает, каких бюджетов стоит компания такая «погоня белки в колесе». Ведь любой процесс имеет денежный эквивалент! Любой процесс стоит денег! И если он повторяется, то платить придется за каждый повтор. Можно ли снизить риски? Да, можно!

Приведу один пример, который мне довелось наблюдать. Руководитель кадровой службы одного банка, мужчина в возрасте под 70 лет, много лет работал в банке и, наконец, принял решение отойти от дел и заняться исключительно тем, чем занимаются пенсионеры – отдыхом! Узнав об этом, руководство банка предложило ему повысить заработную плату в несколько раз и предоставить личного водителя и автомобиль (с учетом возраста это было уместно). Он согласился. Но с условием, что он в короткие сроки подготовит преемника, а потом, в соответствии с принятым решением,

все-таки покинет службу. Моя природная любознательность не позволила мне пройти мимо такого случая. Партизанскими тропами я стал узнавать, что же такого важного было в этом далеко не молодом сотруднике. Оказалось, что причина, по которой руководство банка категорически не хотело расставаться с ним, заключалась в том, что он был не просто профессионалом, а профессионалом экстра-класса. За годы работы он настолько хорошо изучил банковскую сферу и специфику работы в ней, что, лично проводя собеседования, он с легкостью сепарировал профессионалов от тех, кто умеет себя красиво подать. Например, задавая простой вопрос кандидату (разумеется, простой для него, но не для кандидата!!!) на должность специалиста отдела по работе с ценными бумагами: «Скажите, а как вы думаете, как отразится постановление Центрального Банка номер... на работе отделов по работе с ценными бумагами?», он с легкостью определял, занимается ли человек своим развитием, готов ли он включиться в динамичную работу на рынке ценных бумаг. Такая сепарация на старте сэкономила банку огромные деньги! Ведь отсекая ненужных людей на входе, он позволял огромному числу людей экономить сотни часов рабочего времени. А в банковской сфере, как вы, коллеги, понимаете, деньги считать умеют!

Поэтому рекомендация службе HR! Разбирайтесь с тем, как работают все подразделения компании. Важно понимать, какие процессы и функции возлагаются на конкретных сотрудников. Важно понимать, как будет развиваться та или иная функция, тот или иной процесс, в ходе развития или реорганизации компании. Важно понимать, как будет изменяться профиль должности при изменении макросреды – рынка, на котором работает компания! Именно этот вектор развития позволит вам решить следующие задачи:

– *сократить затраты времени на поиск сотрудников;*

- *сократить затраты, связанные с поиском и адаптацией сотрудников;*
- *находить кандидатов, затраты на развитие которых будут меньше (понимая, как развивается компания, можно отбирать кандидатов с такими знаниями и навыками, которые пока не нужны, но понадобятся в будущем);*
- *повысить свой профессиональный авторитет и вес в компании (разве кто-то отменял притязания на признание авторитета?).*

Подробно разобравшись с тем, как работает отдел продаж, по каким принципам выстраиваются коммуникации сотрудников отдела продаж с другими подразделениями компании, с представителями партнеров и клиентов, и создавая такой входной фильтр, вы, уважаемые HR-ы, создаете первую ступень системы обучения сотрудников отдела продаж. Понимаю, что это может показаться странным утверждением, однако это так. Поэтапно изучая работу каждого подразделения компании, вникая в суть выполняемых ими процессов и функций, вы, уважаемые HR-ы, можете создать общий фундамент системы отбора кадров и их обучения.

СИНТЕЗ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ

Создание системы обучения – это сложный, многоэтапный процесс. Для его исполнения потребуется со-

здание рабочей матрицы компетенций сотрудников. На предыдущем этапе работы мы лишь собирали информацию о том, как работает тот или иной сотрудник в отделе продаж, и не только в нем. Разумеется, что число навыков, которые есть у сотрудников отдела продаж в разных компаниях разное. Выше я говорил почему. Специфика продукта/услуги компании и специфика рынка. Пришло время разработать матрицу компетенций сотрудников отдела продаж.

Например, в процессе изучения работы сотрудников отдел продаж удалось выяснить, что подавляющее число сотрудников инициируют звонки клиентам. При этом, по результату звонка, сотрудник отдела продаж может выполнить одно из действий:

- *выписать счет на оплату для клиента, если условия и цены на продукт для клиента приемлемы;*
- *вынести на обсуждение с руководителем вопрос отступления от стандартных условий (например, дополнительная скидка при заказе крупной партии или превышение кредитного лимита по кредитной линии и т. д.);*
- *передача информации в смежный отдел (например, в случае необходимости предоставления дополнительной технической консультации в рамках проектной продажи);*
- *никаких действий и переход к звонку следующему клиенту*

(в случае отказа клиента от закупки).

При этом все свои действия сотрудник отдела продаж заносит в принятую в компании CRM-систему.

Описаны три операции в функции продаж. Для выполнения каждой из этих операций сотруднику отдела продаж необходимы знания и навыки. Например, для занесения информации в базу необходимо, чтобы сотрудник отдела продаж знал, как это делается, умел работать с конкретным типом CRM-системы. Благодаря тому, что системы, как правило, унифицированы, эта задача решается еще до того, как сотрудник поступил на работу в компанию. Но иногда требуется и обучение. Выполняя аналогичным образом анализ работы сотрудника, можно зафиксировать список операций, выполняемых им, и занести их в матрицу компетенций сотрудников (часть матрицы представлена ниже – см. табл. 1).

Разработав такую матрицу, вы, уважаемые HR-ы, сможете использовать ее как инструмент навигации и планирования активностей. На основе матрицы компетенций сотрудников:

- *можно составить список критериев, по которым будет отбираться потенциальный кандидат на вакансию (нередко ее называют портретом или профилем должности);*
- *можно, сделав оцифровку каждого параметра, составить карту развития сотрудника*

Таблица 1.

Выполняемые функции/операции	Должность		
	Сотрудник отдела продаж	Руководитель отдела продаж	Маркетолог
Выставление счета клиенту	Да. Подробное описание операции
Коммуникация с руководством	Да. Подробное описание операции
Коммуникация со смежными отделами	Да. Подробное описание операции
...			

отдела продаж или любого другого сотрудника;

- можно (в случае трансформации внутренних процессов в компании) оперативно внести корректировки навыков и изменить профиль должности;
- разработать и внедрить систему грейдирования сотрудников (здесь уже можно говорить о разработке и внедрении системы финансовой мотивации, которая будет логическим продолжением матрицы компетенций сотрудников).

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

После разработки матрицы компетенций сотрудников и оцифровки показателей в ней можно приступить непосредственно к внедрению. Оно состоит из пяти ключевых этапов:

- диагностика сотрудника по оцифрованным показателям;
- фиксация навыков по тем критериям, где сотрудник не дотягивает до требуемого уровня;
- разработка плана развития сотрудника;
- подбор обучающих модулей, курсов, программ, семинаров и тренингов (как варианты также могут быть личный коучинг руководителя или наставничество, но о нем как-нибудь в другой статье);
- повторная диагностика и оценка изменений и их динамики.

Для того, чтобы система обучения сотрудников отдела продаж (и не только продаж) работала эффективно, необходимо цикл из пяти этапов повторять с определенной периодичностью. Например, диагностику сотрудников и фиксацию навыков можно проводить раз в год, в конце года, чтобы в начале нового года иметь исчерпывающую информацию о том, кому из сотрудников и какие навыки необходимо прока-

чать. На основе этой информации можно создавать планы развития сотрудника. Далее, делая интегральный анализ по сотрудникам отделов, в том числе и отдела продаж, можно определить, какие именно навыки необходимо прокачать большинству сотрудников. Учебные модули и программы следует подобрать таким образом, чтобы наиболее глубокие пробелы в навыках устранить максимально быстро. Если в отделе продаж из 10 человек 6 человек не очень хорошо знают, как работать с CRM-системой, то обучение навыкам работы с ней существенно повысит эффективность работы подразделения в целом. Средние показатели неизбежно вырастут после такого обучения.

Подбирая учебный модуль, вы, уважаемые HR-ы, можете столкнуться с распространенной ситуацией, когда ряд программ вы можете реализовать сами, а для проведения других потребуется привлечение сторонних консультантов или организаций. Но и в том, и в другом случае необходимо понимать — обучение проводится не ради обучения, а ради получения новых, более высоких результатов. Поэтому основным критерием при выборе программы обучения, а для сотрудников отделов продаж это очень критично, должна быть исключительно практикоориентированность программы. Инструменты, предлагаемые на учебном курсе или тренинге, должны быть адаптированы для решения повседневных задач. Иного пути увеличить показатели отдела продаж в сегодняшнем мире, на уплотняющемся рынке, просто нет.

Оцените свои продажи! Важно понимать, что вы продаете и кому! Важно знать, за какую именно ценность клиенты платят вам деньги!

Создайте профиль должности! Еще до того, как к вам придет потенциальный кандидат, важно понимать, какие его навыки нужны вашей компании. Ведь ваша компания будет платить ему часть прибыли, которую он заработает. А чтобы ему

заработать эту прибыль, ему нужны навыки. И чем больше и глубже его профильные навыки, тем лучше.

Разработайте матрицу и детально пропишите все процессы, в которых участвует сотрудник! Детализируйте процессы и сопоставьте навыки сотрудника, выполняющего эти процессы.

Обучайте и контролируйте результаты! Это позволит сепарировать тех, кто ходит на обучение и ничего не делает от тех, кто развивается.

Создавайте грейды! Стимулируйте сотрудников к росту! Остались вопросы? Пишите! Звоните!



ТАТЬЯНА ГЛАДУН,

руководитель образовательно-консультационного центра «Инфопрактика» (вырабатываем бизнес-навыки у предпринимателей, собственников бизнеса и команд с помощью онлайн-бизнес-игр)

«Учиться никто не любит!» — с порога заявила мне директор по персоналу крупной федеральной компании. Для меня, человека, который на тот момент более 15 лет посвятил обучению, это заявление было бредом. В моей практике еще ни разу не было такого, что люди не хотели учиться. Но все когда-то бывает впервые...

И действительно, я столкнулась с тем, что у сотрудников компании нет ни привычки, ни желания учиться. Ведь они очень загружены: нет свободной минутки, а обучение «мешает работать».

Все обучение строилось следующим образом: новый сотрудник получал талмуд с описанием

услуг компании, который устарел несколько лет назад (но все равно его нужно было изучить). Затем новичок «прикреплялся» к более опытному сотруднику и обучение шло по принципу «делай как я». При этом более опытный сотрудник не горел желанием помочь будущему коллеге: «непонятно сколько ты здесь продержишься, а я на тебя время буду тратить. Сколько вас таких уже было».

В общем, картина была достаточно неприглядная. И нужно было выстроить систему обучения не только отдела продаж, но и всей компании. А в компании на тот момент было без малого 3,5 тысячи человек. Работа предстояла большая, и слона было решено «есть по кусочкам».

Если не знаешь, с чего начать — начни сначала, а именно с нового сотрудника. Вот он пришел. Что в первую очередь он должен узнать?

Естественно, куда он попал: где его рабочее место, кто руководитель, какой маршрут оформления на работу, где пообедать, где туалет, какой график работы и есть ли особенности (например, «плавающее» время обеда), как получить доступы в информационные системы, к кому по каким вопросам обращаться. То есть должен быть некий навигатор новичка по первому дню работы.

В нашей компании в качестве такого навигатора был разработан «Справочник нового сотрудника», а также курс Welcome в системе дистанционного обучения (СДО). Если у вас компания небольшая и вы не можете себе позволить СДО и типографскую печать «Справочника нового сотрудника», то достаточно сделать памятку в любом текстовом редакторе, распечатать ее и выдать сотруднику.

Далее сотрудника нужно познакомить с коллегами.

В своем подразделении я практиковала «круг знакомства» с командой: на несколько минут все мои сотрудники прекращали работу, собирались вместе. Я представляла новичка, чем он будет зани-

ИМЕННО СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОБУЧЕНИЮ ПЕРСОНАЛА ОТДЕЛА ПРОДАЖ И КОМАНДНАЯ РАБОТА ПОМОГЛИ НАМ РЕАЛИЗОВАТЬ ЗАПРОС СОБСТВЕННИКА КО МНЕ.

маться, почему из всех кандидатов я выбрала именно его (создание положительного образа). Затем представляла каждого члена команды: чем занимается, отмечала его сильные стороны и кратко описывала, по каким вопросам к нему можно и нужно обращаться. Такой формат позволял не только познакомить новичка с коллегами, но и показать каждому сотруднику его ценность, уникальность и что руководитель видит результат и ценит каждого члена команды. Такой подход позволял формировать атмосферу уважения и доверия в коллективе.

Если работа офисная, то здесь все понятно. А что делать, если команда территориально распределенная или удаленная? В этом случае встречаемся онлайн и дополнительно проводим информационную рассылку о новом сотруднике тем коллегам, с которыми он будет плотно взаимодействовать. В этой рассылке должно быть фото сотрудника, его функционал и что-то человеческое: например, желание успеха или личная информация о новичке (хобби, любимая фраза, девиз по жизни и т. п.).

Помимо знакомства с сотрудниками своего подразделения, мы организовали знакомство с коллегами смежных подразделений. В зависимости от должности сотрудника

была разработана маршрутная карта такого знакомства. В основном это были руководители подразделений: групп, отделов, департаментов. Руководителю в календарь назначалось время знакомства и это же время заносилось в «маршрутный лист» нового сотрудника. Для таких встреч был разработан специальный план (для того чтобы руководитель подразделения не терял время на придумывание, что сказать новому коллеге).

ПЛАН ВЫГЛЯДЕЛ СЛЕДУЮЩИМ ОБРАЗОМ:

- Приветствие.
- ФИО, должность руководителя.
- Чем занимается подразделение (зона ответственности).
- По каким вопросам будет происходить пересечение по работе.
- Правила взаимодействия с подразделением.
- Мотивационная фраза.

Если в компании есть система дистанционного обучения, то все руководители подразделений с фотографиями размещаются в курсе Welcome, если такого программного обеспечения в компании нет, то достаточно просто создать презентацию и выдать ее сотруднику (или ссылку на ресурс, где данная презентация находится), чтобы сотрудник в любое время мог вспомнить,

ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ СИСТЕМА РАБОТАЛА ЭФФЕКТИВНО И РЕЗУЛЬТАТИВНО, НУЖНО ЧТОБЫ НА ЕЕ ВХОД ПОСТУПАЛИ ПРАВИЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ.

как выглядит тот или иной руководитель. Не нужно забывать, что данные в таком курсе или презентации должны обязательно обновляться. Должен быть назначен ответственный за актуализацию данных. Определитесь, кто в вашей компании будет это делать.

Естественно, при таком потоке информации очень сложно запомнить всех сотрудников. Для того чтобы запоминание прошло наиболее успешно, в дистанционный курс включается тестирование (как элемент, позволяющий запомнить нужную информацию). Если нет возможности организовать автоматизированное тестирование, то такой опрос должен провести непосредственный руководитель сотрудника.

Наверняка в каждой компании есть руководители, которым сотрудник не должен писать напрямую. Эти особенности также должен донести непосредственный руководитель. Я встречала компании, в которых инициатива сотрудника написать топу стоила карьеры линейному руководителю. Поэтому учитывайте корпоративную культуру и правила, установленные в компании.

Кстати, эти правила тоже прописываются в Welcome-курсе и «Справочнике нового сотрудника» в разделах: «У нас в компании принято», «У нас в компании неприемлемо», «У нас в компании приветствуется» и т.п. Таким образом, вы выравниваете информационное пространство «на берегу», договариваетесь об эффективном взаимодействии. При этом важно самим соблюдать прописанные правила и контролировать соблюдение договоренностей.

Если «у нас в компании не принято разговаривать матом», а это правило не работает, то и ко всем остальным правилам сотрудник будет относиться как к фикции.

Наш Welcome-курс был выстроен в концепции, что компания — это единый организм, и каждое подразделение — это система или орган этого организма. Например, отдел продаж — это кровеносная система, так как деньги — это кровь бизнеса. Таким образом подчеркивалась важность каждого подразделения и их взаимосвязь. При этом с первого дня работы в компании у нового сотрудника формировалось уважение к работе коллег и лояльность к компании.

С вводной частью обучения определились. Далее мы определили минимальный набор знаний и навыков, которые позволят сотруднику приступить к выполнению своих обязанностей, и составили дорожную карту изучения материала.

Первым пунктом в этой дорожной карте было обучение продукту: что мы продаем. Если это моно-продукт или услуга, то все просто: базовое изучение продукта с постепенным дополнением «мелочами». На базовом уровне погружение в мелочи не имеет смысла, сотрудник все равно их не запомнит, будет перегруз, и мы имеем все шансы потерять новичка на испытательном сроке. Если большой комплекс продуктов или услуг, то в первую очередь ставим в обучение «хиты продаж», то есть то, на что идет наибольший спрос. Это позволит новичку быстро включиться в работу, не погружаясь в детали продукта.

Второй пункт дорожной карты: кто наш клиент и кому какой продукт или его вариацию мы продаем. Здесь мы описываем классификацию клиентов, принятую в вашей компании. Какое процентное соотношение разных типов клиентов должно быть в базе менеджера по продажам, к чему он должен стремиться. Как работать (привлекать, развивать, управлять продажами) с разными типами клиентов, какой формат взаимодействия принят в компании.

Третий пункт дорожной карты: инструменты для работы (CRM, мессенджеры и другое программное обеспечение, которое используется в компании).

У нас вся информация была оцифрована, переработана в учебные курсы и внесена в систему дистанционного обучения. У каждого сотрудника был график прохождения учебной программы и несоблюдение этого графика отражалось на KPI наставника и руководителя (обучение и адаптация сотрудников были прошиты в систему мотивации).

КАК НАСТАВНИК УЗНАВАЛ, ЧТО ЕГО «ПОДОПЕЧНЫЙ» ДОЛЖЕН ДЕЛАТЬ?

Для наставника тоже была разработана дорожная карта для контроля адаптации по дням: какую «вводную» на день должен дать наставник, что и в каком виде проконтролировать и какую обратную связь дать новичку. Контроль адаптации осуществлялся ежедневно, ни один сотрудник не был брошен как «котенок в воду». Это нам позволило снизить текучесть сотрудников на испытательном сроке. Если до внедрения системы обучения испытательный срок проходило только 65% сотрудников, то после внедрения системы обучения — 92%. При этом каждый случай увольнения на испытательном сроке разбирался на уровне руководителей департамента продаж и департамента персонала. И такой уровень «разбора полетов» позволил не только выстроить эффективную систему адап-

В ИДЕАЛЕ, СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НАЧИНАЕТСЯ ЕЩЕ С ОТБОРА ПОДХОДЯЩИХ НА ПОЗИЦИИ ПРОДАЖНИКОВ ЛЮДЕЙ. И ЭТО ДЕЙСТВЕННЫЙ ПОДХОД.

тации, а еще найти тонкие места в бизнес-процессах и устранить их.

Вернемся к системе обучения. После того как сотрудник получил необходимый минимум и приступил под присмотром наставника к работе, на этом обучение не заканчивалось. Второй этап – это обучение тем самым «нюансам», на которые не было времени в первый месяц. Как правило, это углубленное изучение продукта, программного обеспечения и бизнес-процессов.

Изначально наша задача была следующей:

- В первый месяц новый сотрудник выходит не менее чем на 70% выполнения плана.
- Во второй месяц сотрудник берет планку 80–85%.
- На третий месяц 95–100%.

Со временем мы усовершенствовали учебные материалы и взаимодействие с наставником и руководителем настолько, что новые сотрудники стали выходить на 100% выполнение плана на второй месяц работы в компании.

Даже на этом обучение сотрудника не завершилось. После прохождения необходимой профессиональной программы обучения (hard skills) добавилась программа обучения по «мягким» навыкам (soft skills): навыки продаж, клиентоориентированность и другие программы, которые были необходимы для развития и успешной работы в компании. Конечно же, интенсивность обучения была не такой, как в первые месяцы. И для каждого сотрудника обучение шло по индивидуальному графику. Таким образом у сотрудников вырабатывалась привычка учиться. Это становилось образом жизни и работы. И это было не обучение ради обучения: каждый курс, вебинар или иное учебное мероприятие, было направлено на определенный показатель, в том числе KPI. И этот показатель измерялся до обучения, после обучения и через определенные временные промежутки

ДЛЯ РУКОВОДЯЩЕГО СОСТАВА
ПРИВЛЕКАЮТСЯ ЛЮДИ, СПОСОБНЫЕ
ОРГАНИЗОВЫВАТЬ И ВОЗГЛАВЛЯТЬ РАБОТУ
ДРУГИХ ЛЮДЕЙ – УПРАВЛЯТЬ КОМАНДОЙ
И ДОСТИЖЕНИЕМ РЕЗУЛЬТАТОВ.

для контроля выполнения правил работы. Каждое отклонение разбиралось, и программа обучения сотрудника корректировалась.

Так мы выстроили систему обучения новых сотрудников. А что же с теми, кто пришел в компанию до того, как мы внедрили обучение новичков?

Конечно же, мы не оставили без внимания тех, кто уже работал в компании. Сначала, по мере создания новых курсов, мы назначали их как на новых, так и на «старых» сотрудников. И... встретили шквал негодования и негатива из разряда: «Я здесь работаю уже много лет, все знаю, зачем мне это нужно?» Нас забрасывали письмами, звонками, жаловались на произвол руководителям...

И что мы сделали? Мы сказали: «Коллеги, мы вас услышали, и у нас нет повода сомневаться в вашей компетентности. Давайте поступим так: вы проходите тестирование, и если правильно отвечаете на все вопросы, то курс вам действительно не нужен. Но если вы неверно отвечаете хотя бы на один вопрос, то извините, обучение для вас обязательно». Тем самым мы не только сняли негатив, а еще и обновили знания «стареньких» сотрудников. Ведь многие были не в курсе новинок и работали «по старинке». Это нам позволило улучшить показатели тех, кто уже несколько лет работал в компании.

После наполнения учебной программы всеми необходимыми материалами мы создали график пересмотра курсов на актуальность и написали регламент взаимодействия, по которому все изменения

оперативно передавались на актуализацию учебных материалов.

После актуализации курсы назначались для всех сотрудников, в чью программу обучения по должности они входили.

Еще одна часть системы обучения: мы следили за отклонениями показателей, за жалобами клиентов и другими экстраординарными случаями. Как правило, все отклонения происходили из-за несоблюдения технологии работы (каждый такой случай тщательно разбирался). Для сотрудников, которые нарушили технологию, проводилось дополнительное обучение.

Следующий этап, который также входит в выстраивание системы обучения: оценка персонала. На этом этапе оценивались показатели сотрудников, уровень знаний и обратная связь от коллег и руководителей. Если обнаруживались отклонения, то производился разбор и принималось решение по корректировке. И, конечно же, назначалось обучение по тем темам, на которые при тестировании были даны неверные ответы.

Таким образом, круг замкнулся. Осталось только поддерживать систему, актуализировать учебные материалы и добавлять при необходимости новые.

Система обучения, которая была мной выстроена в компании, работает до сих пор. А это означает, что фундамент был заложен правильным.

***Если нужна более
подробная информация
или детали, обращайтесь,
всегда буду рада помочь.***

НЕЙРОПРОДАЖИ. ЧАСТЬ 1

НАУЧНЫЙ ПОДХОД К ПРОДАЖАМ¹



Алексей Речкалов,

*директор по продажам ООО «Элком-Электро», Москва;
@standupsales*

Вся наша жизнь состоит из продаж, осознанных и не очень. Никто не замечает, какое количество сделок мы совершаем ежедневно; на работе продавая уголь вагонами, пылесосы в магазине или свои услуги по наращиванию ногтей. Возможно, это прозвучит излишне жестко, но мы продаем себя подороже, как специалиста на собеседовании, пытаемся продать себя при знакомстве с противоположным полом, продаем свою статусность и образованность в попытке переубедить собеседника, продаем свою успешность и привлекательность через фотографии в социальных сетях. Продажи-продажи-продажи, весь современный мир крутится вокруг белой таблички с надписью SALE большими красными буквами.

Разве умение считать нужно только бухгалтеру? Или умение вкусно готовить нужно только повару? Может быть, знание иностранных языков требуется только переводчику? Конечно же нет!!! Так и умение продавать необходимо любому человеку. Продажи – это не товарно-денежные отношения, продажи – это убеждение, продажи – это про доверие, продажи – это про жизнь. А вся наша жизнь управляется сознанием, а чаще даже подсознанием, а им в свою очередь управляют гормоны.

Я очень хорошо осознаю, что продажи – часть нашей повседневной жизни. И уметь хорошо продавать необходимо так же, как и строить нормальные социальные связи. Осознанно или нет, но мы пытаемся управлять сознанием, желаниями, поступками и мыслями. Самими собой и окружающими нас людьми. И, несомненно, лучше делать это осознанно. Осознанность в поступках вообще выводит качество жизни на иной, более высокий уровень. Мы все – менеджеры и продавцы, живущие в «торговой матрице», и чтобы

получать от жизни максимум, мы должны уметь ею управлять. А это значит уметь управлять своими и чужими эмоциями и понимать, как это делать максимально эффективно. Я разработал новый научный подход к искусству продаж – «Нейропродажи». Основное отличие подхода «нейропродаж» от классического пути – он нацелен не на сознание потребителя, а на его бессознательные, первичные инстинкты и базовые поведенческие механизмы. Другими словами, нейропродажи – это «снайперская винтовка», созданная

¹ Отрывок из книги «Нейропродажи» А. Речкалов <https://selfpub.ru/books/549255/?currentTab=meta>

на основе современных исследований и технологий.

Эта технология не только поможет вам повысить свои компетенции в продажах, но и добавит вам навыков коммуникаций в обычную жизнь. Вы начнете понимать, почему вам отказали или согласились, научитесь разбирать свои эмоции и управлять ими. Контролировать свои поступки и понимать их истинные причины. В конце концов, вы научитесь видеть все манипуляции, которые пытаются использовать по отношению к вам окружающие, и сможете от них отбиваться. Я расскажу вам о нетипичном подходе к продажам через самые простые примеры и объясню механизм любого действия.

Здесь не будет «делай раз-два-три и получишь сладкую, вкусную конфетку». Я покажу всю длинную цепочку принятия любых решений, расскажу о том, как это работает на уровне подсознания, и конкретно — на уровне работы разных участков мозга и эндокринной системы.

Погрузимся в мир нейропродаж и управления сознанием, управления гормонами и, наконец, управления нужными вам решениями и поступками людей.

ТРИЕДИНЫЙ МОЗГ

Давайте для начала обратимся к науке, чтобы убедиться, что подход нейропродаж научно обоснован. Головной мозг новорожденного внешне почти не отличается от мозга взрослого, но он еще не оформлен окончательно. К моменту рождения у ребенка число нервных клеток головного мозга равно числу нервных клеток мозга взрослого. В дальнейшем масса мозга продолжает увеличиваться, и это происходит не за счет количества клеток, а в результате увеличения объема каждой из них. К одному году объем мозга составляет уже 60% относительно мозга взрослого человека, в 7 лет — до 95%. Процесс усложнения строения нервных клеток

с их отростками — нейронами протекает очень медленно и не заканчивается одновременно с завершением развития других органов и систем организма. Этот процесс продолжается вплоть до 40 лет и даже позднее, и протекает под влиянием внешних воздействий и с приобретением опыта. Иван Петрович Павлов, великий русский ученый, создатель теории условных рефлексов, в свое время высказал предположение, что вся работа нашего мозга «есть бесконечное стремление к динамической стереотипии». Человеческий мозг постоянно пытается сформировать некий определенный способ поведения в заданных обстоятельствах и всеми силами препятствует любым изменениям в однажды установленном шаблоне. Полученный нами жизненный опыт задает нам стереотипы поведения, которые заставляют нас действовать так или иначе в разных ситуациях. То, как мы привыкли действовать, реагировать, думать — это наша вторая натура, ставшая первой. Мы всё, даже чувства, воспроизводим очень стереотипно. Стереотип — это устоявшееся мнение человека о чем бы то ни было, а также привычное отношение к какому-либо явлению, к ситуации, выработанное со временем. Стереотипы мышления возникают и укореняются в нашем подсознании под методичным «обстрелом» этого самого подсознания несколькими факторами:

- условий социальной среды, в которой человек обитает и развивается;
- предшествующего опыта самого субъекта;
- целенаправленного самовнушения.

Современная нейрофизиология, сумевшая с помощью уникальных технологий заглянуть внутрь нашего мозга, подтвердила правоту Ивана Петровича. Но, к сожалению, никто до сих пор не придал этому факту должного значения. Наше сознание полно иллюзий и заблуждений, воспринятых нами из культурной среды, в которой мы сформировались и живем. И все это — стереотипы, шаблоны, привычки. Правда в том, что все знания, мысли, мечты и даже чувства, которые мы испытываем, почерпнуты нами из внешней среды, и прежде всего — культуры. Мы их выучили, присвоили и лишь по наивности считаем своими. Так что в действительности мы представляем собой не «личность», не «индивидуальное я», а самую настоящую «машину», запрограммированную в процессе взросления на определенное поведение и весьма стереотипное мышление. У большинства людей стереотипы становятся основой мыслительной деятельности. Они начинают постоянно пользоваться устоявшимися клише и штампами, применяя их во всех ситуациях, обобщая окружающий мир. Современное общество столкнулось с проблемой стереотипизации мышления, причиной которой во многом стала система массового потребления, информационная индустрия, индустрия досуга. Стереотипность мышления заключается в том, что индивид разделяет все происходящее в мире на верные и неверные сведения. Шаблонное восприятие окружающего вызывает враждебное отношение к другим мнениям. Мыслящие стереотипами люди усматривают ценность и правоту своих размышлений и установок. Отличающиеся от их убеждений

**НЕЙРОПРОДАЖИ – ЭТО «СНАЙПЕРСКАЯ
ВИНТОВКА», СОЗДАННАЯ НА ОСНОВЕ
СОВРЕМЕННЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ И ТЕХНОЛОГИЙ.**

ПОЛУЧЕННЫЙ НАМИ ЖИЗНЕННЫЙ ОПЫТ
ЗАДАЕТ НАМ СТЕРЕОТИПЫ ПОВЕДЕНИЯ, КОТОРЫЕ
ЗАСТАВЛЯЮТ НАС ДЕЙСТВОВАТЬ ТАК ИЛИ ИНАЧЕ
В РАЗНЫХ СИТУАЦИЯХ.

суждения они не воспринимают. Стереотип становится образцом, которому надо соответствовать. Штампованные образы встречаются в различных областях жизни: трудный подросток, слабая женщина, строгий начальник, зажавшийся депутат, неухоженный холостяк, нечестный продавец. Шаблонное мышление порождает эталонные модели поступков.

Очень важно понимать: то, что подходит в работе с европейскими клиентами, совсем не работает в Азии. Стереотипы очень разнообразны как в географических просторах, так и в отраслевых. Да и на социальных уровнях требуется совершенно разное поведение, продавец в магазине у дома и в ЦУМе должны себя вести совершенно по-разному. Необходимо делать поправку на то, где ты собираешься применять свою «магию».

Людьми, мыслящими определенными штампами, легко управлять. Им легко внушить и навязать какую-нибудь идею. Они не обладают исключительностью.

Знание этих руководящих человеком правил, выведенных из стереотипов, шаблонов и привычек, позволяет эффективно использовать их в сфере продаж. Это и есть тот самый простой и практичный подход к реализации «магии продаж». Правда состоит в том, что собственно магии-то здесь никакой нет. Есть лишь разумное наблюдение и анализ существенных факторов, руководящих современным человеком. Переговоры и продажи испокон веков — это в первую очередь контакт между живыми людьми, если это, конечно, не современные маркетплейсы. С другой стороны, даже в интернет-магазине с одной сторо-

ны присутствует человек со своими эмоциями и желаниями. Но этой частью продаж и спроса заведует модный сейчас нейромаркетинг, о котором я бонусом немного расскажу чуть позже. В остальном, в диалоге всегда как минимум два человека, и они всегда испытывают какие-то эмоции.

Нормальный человек испытывает семь базовых эмоций, а они уже собираются в сложные эмоциональные комбинации:

- радость (удовольствие);
- удивление;
- печаль;
- гнев;
- отвращение;
- презрение;
- страх.

Благодаря этим эмоциям мы о чем-то думаем и, в свою очередь, из-за своих мыслей испытываем какие-то эмоции — иногда бывает сложно понять, что на что влияет. Это настолько взаимосвязанные вещи, что определить, что первично, не представляется возможным. Извечная дилемма курицы и яйца в действии. Хотя ученые утверждают, что эмоция первична, так как младенец не способен мыслить, но может реагировать эмоционально. Как ни странно, различить грань первичности возникновения побудителя сложно даже у себя самого.

Следующим мыслительным и побудительным уровнем за эмоциями, являются ценности — те самые стереотипы. Наши действия в основном связаны какой-то мыслительной и поведенческой линией, они зачем-то нам нужны. На этом уровне проявляются как глубинные социальные и внутренние убеждения, заложенные в нас воспитанием и об-

ществом, так и то, что очень важно для нас именно в конкретный момент.

Мозг — это загадочная мощная вещь, которую по недоразумению мы почему-то называем «мой мозг». Для этого у нас нет абсолютно никаких оснований: кто кому принадлежит — это отдельный вопрос. Мозг принимает решение за несколько секунд до того, как человек это решение осознает. Это огромный период времени для мозговой деятельности. Так кто ж в итоге принимает решение: человек или его мозг? Кто на самом деле в доме хозяин? То, что мозг оказался у нас в черепной коробке, не дает нам права называть его «мой». Он несопоставимо более мощный, чем вы. Власть над мозгом мы не имеем; он принимает решения сам. И это ставит нас в очень щекотливое положение. Но у ума есть одна уловка: мозг сам все решения принимает, вообще все делает сам, но посылает человеку сигнал — ты, мол, не волнуйся, это все ты сделал, это твое решение было.

В 1990 году американский нейрофизиолог Пол МакЛин описал «модель тройственного ума», над которой упорно работал в 60-е годы XX века. Он выделил в мозге человека три центра психической активности, каждый из которых по-своему реагирует на происходящие события. Три центра психики. Каждый из них озабочен определенными целями. «Рептильный мозг» — занимается вопросами выживания и продолжения рода. «Мозг млекопитающего»; лимбическая система — эмоциональным отношением, азартом, гневом или любовью и т. д., а «Мозг человека» — неокортекс, занимается вопросами смыслов, целей и объяснений ситуации.

Первый мозг — рептильный. Он был уже у древних рептилий, откуда и пошло его название. Он есть не только у человека, но и у животных. Рептильный мозг находится в стволе и отвечает за инстинктивные реакции: стоять или убежать, пугаться или испытывать влечение, радоваться или злиться.

Второй центр — лимбический, или эмоциональный, он же — «мозг млекопитающих». Последнее название получил за то, что есть у представителей этого класса животных. Собака виляет хвостом и радуется при виде хозяина благодаря лимбической системе. Упрощенно говоря, он отвечает за эмоции, социальные отношения. Благодаря ему у нас есть не просто страх, но целый веер его оттенков: тревога, опасение, ужас. Чем старше мы становимся, тем лучше умеем различать эти оттенки. Лимбическая система отвечает не только за эмоции, но и за социальный статус. Какое место я занимаю в группе? Как я хочу, чтобы ко мне относились? Что я должен сделать, чтобы занять место поближе к вершине иерархии? И наконец: какие эмоции я должен вызывать у других, чтобы этого всего достичь? Для нас важно то, что эта часть мозга стремится к получению сиюминутного удовольствия и не особенно любит, чтобы мы напрягались. Да, вся наша лень таится именно здесь.

Третий центр — неокортекс, префронтальная кора, или «мозг человека». Он отвечает за мышление, речь, сенсорное восприятие, интеллектуальное развитие, самосознание, интеллект. Благодаря ему мы можем думать не только о текущем моменте, но и о будущем, да и в целом гордо именуем себя «человек разумный». Это молодая надстройка — неокортексу два миллиона лет, а то и меньше.

Взаимодействие между тремя этими центрами далеко не полноценное. Мы в основном ощущаем эту неполноценность как двойственные и противоречивые эмоции и мысли. Сознательное и бессознательное, первобытные инстинкты — и социальная цивилизованность, расчет — и сиюминутные желания, желание съесть пончик — и страх растолстеть. Когда центры рассинхронизированы, например, под действием сильного страха или же серьезной дозы алкоголя, вызывают к рациональному неокор-

тексту практически невозможно. Первую скрипку сначала отрабатывает лимбическая система, а в самых тяжелых случаях — рептильный мозг. Поэтому очень сложно убедить человека, находящегося в истерике или сильном опьянении, какими-либо разумными доводами.

У нас есть ошибочное убеждение, что наш мозг — это и есть неокортекс. И что мы принимаем все свои решения здесь.

Однако два более древних мозга, лимбическая система и мозг рептилии, всегда одерживают верх во всем, что касается контроля за нашим поведением, а также принятия решений.

ДОФАМИН

Что управляет нами? Наше сознание или наше бессознательное? Кажется бы, странный вопрос. Будь человек рабом бессознательного, миром правил бы хаос. Многие ученые утверждают, что мы «биохимические марионетки», что у человека нет своей воли, им правит бессознательное. Действительно, большинство действий мы совершаем неосознанно, на «автомате». Например, когда едем на велосипеде, мы не отслеживаем каждое движение. Но когда только осваиваем езду, то полагаемся в основном на сознание, оно учится новым для себя навыкам. А затем, освоив, сбрасывает эту науку в «автомат», и просто «присматривает» за поведением, но не обдумывает его. Иначе наше сознание просто не справилось бы с огромным количеством задач, возникающих перед ним ка-

ждую минуту. Словом, природа все мудро распределила. Матрица памяти о стереотипных пережитых ситуациях действительно управляет нашими действиями, но никому в голову не придет сказать, что она управляет человеком. По сути, это тот опыт, который накопил мозг, осваивая окружающую реальность с помощью сознания.

В центральной нервной системе человека действуют импульсы, которые передают команды мозга мышцам и органам: «Работай быстрее/медленнее!» Раньше ученые думали, что эти импульсы электрические — бьют будто током. Но затем выяснилось: 80% связей (синапсов) имеют химическую природу. В них возникают вещества, которые заставляют наш организм действовать. Вещества эти вырабатываются для нужд тела, но тесно связаны с эмоциями. Это и есть те самые гормоны. Именно они во многом управляют нами. Как часто в погоне за вымышленными идеалами социума мы не видим своих настоящих желаний, растрчиваем таланты, заложенные в нас природой? Мы с вами забываем, что мы живые существа и наш организм реагирует на внешние и внутренние импульсы примерно так же, как и тысячи лет назад. Ведь если посмотреть на процесс развития человека как вида, период, когда появился человек разумный — это доли процентов от всего пути эволюции, который прошли когда-то наши далекие предки. И наше основное отличие от древнейших предков состоит в том, что мы реагируем не только на импульсы, связанные с выживанием и передачей генетического материала потомству воспринимаемые

ШАБЛОННОЕ ВОСПРИЯТИЕ
ОКРУЖАЮЩЕГО ВЫЗЫВАЕТ ВРАЖДЕБНОЕ
ОТНОШЕНИЕ К ДРУГИМ МНЕНИЯМ.

ЛЮДЬМИ, МЫСЛЯЩИМИ ОПРЕДЕЛЕННЫМИ ШТАМПАМИ, ЛЕГКО УПРАВЛЯТЬ. ИМ ЛЕГКО ВНУШИТЬ И НАВЯЗАТЬ КАКУЮ-НИБУДЬ ИДЕЮ. ОНИ НЕ ОБЛАДАЮТ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНОСТЬЮ.

рептильным мозгом, но и на сигналы общества через лимбическую систему и неокортекс. Но если взглянуть, по сути, механизмы реагирования одни и те же. Так, например, наш организм одинаковоотреагирует, если мы вдруг столкнулись в лесу с медведем и, например, с шефом, когда прогуливаем работу, или с мамой, когда у вас сигарета в руке. Понятно, что ни шеф, ни мама съесть в физическом плане нас не смогут, но в остальном различие заканчивается. Гормональная система во всех случаях работает одинаково. Вся эта нехитрая система выглядит примерно вот таким образом: неокортекс посылает сигнал в лимбическую систему, которая передает сигнал об эмоции страха в гипоталамус и в ретикулярный мозг, а они уже, в свою очередь, запускают стандартную реакцию, включающую учащенное сердцебиение, прилив крови к конечностям благодаря гормональному ответу на страх. Кровь приливает к конечностям — потому что хорошо снабженные кровью конечности помогут быстрее бежать от медведя — и точно так же кровь приливает к ногам, когда мы, с сигаретой в руке, видим маму, или, прохладяясь с бокалом пива, видим шефа. Реакция организма во всех трех случаях — срочно бежать, прятаться — реакция одинаковая! Кстати, прилив крови, называемый в народе «уши со стыда горят», имеет ту же природу. Именно гормонам и миллионлетним связям внутри организма мы должны быть благодарны за вздрагивание в острые моменты жизни, учащенный пульс и потливость ладоней во время просмотра фильма ужасов, схожие с тем, как будто мы сами

спасаемся от настоящих зомби.

Сегодня развитие технологий позволяет произвести практически любой продукт мгновенно. И теперь самая сложная задача — не произвести товар, а продать его, и не один раз, а многократно и как можно больше. Давно стало очевидно, что обычная демонстрация товара на полке при нереальном разнообразии выбора уже не работает, нужны другие подходы. Давайте обратимся к нейропсихологии; у нее есть масса удивительных ответов.

У человека есть три больших зеленых кнопки, на которые можно и нужно давить, если вы хотите чего-то добиваться от оппонента. Это святая гормональная троица: дофамин, серотонин и окситоцин. Если вы до сих пор думаете, что делаете выбор при покупке самостоятельно, то я вас очень сильно огорчу. Как и большинство поступков в жизни, покупки мы делаем под воздействием гормонов. Давайте быстро и коротко разберемся, как управлять желаниями покупателей с помощью них.

Дофамин чаще всего называют гормоном радости, но это не совсем правильно. Скорее это гормон предвкушения. Это именно его тихий шепот обещает нам тонны удовольствия и радости от достигнутого. Он просто толкает вперед к совершенному поступку. Когда-то он толкал на поиски мамонта, поиска партнера для размножения, расширения своих земель и прочие нехитрые радости первобытного мира. Сейчас он заставляет нас ехать в торговый центр, покупать красивую одежду, разные вкусности и новые телефоны. Обещание счастья и предвкушения бывают гораздо сильнее самого

счастья. В мозге есть примерно во семьдесят шесть миллиардов нейронов. Из них семь тысяч нейронов находятся в зоне рептильного мозга. Именно они и вырабатывают дофамин. Этот гормон можно рассматривать как единицу энергии, которая помогает нам чего-либо хотеть и двигаться к своим целям. После этого дофамин передается в лимбическую систему, и, если она убеждена в том, что мы находимся в безопасности и ничего не боимся, гормон попадает в переднюю поясную извилину. Эта извилина — такой небольшой «переключатель» между «хочу» и «делаю». Она передает дофамин двигательной коре, чтобы мы могли физически сдвинуться с места, и одновременно префронтальной коре, чтобы сосредоточиться на конкретной задаче и «предвкушать удовольствие» от ее выполнения. Двигательная кора и префронтальная кора — это уже зона неокортекса. Все это — очень краткое описание системы того, как мы «хотим». А чтобы что-то купить, нам нужно это захотеть. Основная причина запуска дофамина — это предвкушение чего-то приятного или неизвестного, но с ожидаемым позитивным эффектом. Время действия всего 2 минуты, долго на этом человека сложно удержать, он начинает гаснуть, поэтому нужно либо постоянно накладывать в печку новых эмоций, запускающих гормоны, либо переходить уже к фазе вознаграждения ожидания, где мы получим серотонин и эндорфины с гораздо более продолжительным воздействием.

Функция схемы поощрения в мозге — оставаться немного неудовлетворенным даже в наилучших обстоятельствах. Поэтому мы настроены хвататься за многообещающие возможности или оптимистично смотреть вперед в будущее. Даже после самого большого полученного удовольствия хочется еще чуть-чуть еще чего-то.

Покупатель, проходящий в магазин или листая каталоги товара в смартфоне, зачастую такой же

зависимый человек. Зачастую он приходит в магазин или идет на сайт без конкретной цели покупки; ему нужно ощутить прилив гормонального наркотика. Лудомания – казино и игровые автоматы построены ровно на той же зависимости, как только человек хотя бы раз вскрыл себе фуллхаус или попал в число на рулетке, он попадает на крючок. И в случае игромании для получения большего удовольствия игроки начинают повышать ставки, чтобы их притупленные «игрой по-маленькому» рецепторы получали все то же удовольствие. Помните, мы говорили выше: доза больше, а эффект – тот же?

Закупщики в больших компаниях – такие же пресыщенные предложением люди. И главная задача продавца – предложить им что-то новое, цепляющее мозг новым предвкушением получения непривычных удовольствий. Что означает опыт работы в сфере закупок? Притупленные рецепторы к определенному типу информации. И кроме понимания процессов того, как работают закупки, их мозг уже настроен так, чтобы не пропустить что-либо типичное. С другой стороны, они открыты каким-то новым предложениям и не упустят возможность поймать что-то новое, интересное, если оно пощекочет их лимбическую систему. Поэтому продавцы все больше начинают выдумывать все более иезуитские подходы в продвижении своих товаров и услуг, понимая, что то, что работало вчера, перестает срабатывать сегодня.

Скорее всего вы замечали, что при принятии некой дозы алкоголя мы легче знакомимся, легче принимаем рискованные решения, зачастую – покупаем совершенно ненужные вещи или услуги. Это тоже наш добрый друг гормон дофамин. И, согласитесь, гораздо проще договариваться о чем угодно с таким довольным человеком. Поскольку человек социален и достаточно высокоразвит, чтобы испытывать наслаждение не только от еды, «система поощрения» работает и в иных

ситуациях, среди которых общение с близкими людьми, успехи в творчестве и многое другое. В отличие от искусственной стимуляции этой системы (например, при помощи наркотиков – аналогов дофамина), повторение приятных ситуаций не вызывает ее притупления. Если же из-за какого-то нарушения дофамина нет, то вы безразличны ко всему, даже к молочному шейку, бургеру и т. д. Дофамин выступает природным индикатором, определяющим ценность любого нашего опыта. Он подсказывает, к чему стремиться, чего избегать, на что направить внимание, и он мотивирует.

КОРТИЗОЛ

Думаете, все ограничивается нашей зависимостью от принятия очередной дозы позитива? И что вокруг все – дофаминовые наркоманы? Нет, все далеко не так; вокруг много людей, сидящих на тяжелых стрессовых гормонах в попытках вырваться из порочного круга уныния и бесперспективного серого мира вокруг.

Готовы к страшным историям? Тогда поехали! Кортизол – гормон коры надпочечников, в просторечии – гормон старости или смерти. Благодаря ему утром вы полны сил, а вечером уровень гормона падает и вас тянет ко сну – это нормальное положение дел. А если у вас стресс, то вы не можете уснуть, так? Значит, кортизол повышен. Если бы его не было, при сильном эмоциональном переживании люди регулярно падали бы в обморок или переживали инсульт. Нам он нужен, но этот

гормон – большой стимулятор и заставляет работать все системы на износ. Представьте: вы на работе понервничали, началась выработка кортизола, выделяется глюкоза в кровь. Организм на взводе, готов к активности, но вы заняты делами и не представляете, что в организме такой вот процесс. Вся нерастрченная энергия отправляется напрямую в подкожный жир, создает энергетический запас. Теперь страшилки: длительное повышение кортизола ведет к суициду. Вот так. Когда вы хотите есть – это тоже для организма стресс. И чтобы вы не упали в обморок, кортизол стремится к белкам и расщепляет их. Выход: питайтесь регулярно. Что еще «хорошего» неiset повышенный кортизол:

- риск развития сахарного диабета второго типа;
- нервозность;
- нарушение функции кишечника;
- остеопороз;
- накопление жира;
- нарушение сна.

Запишите себе куда хотите, только запомните, ПОВЫШЕННЫЙ КОРТИЗОЛ – это:

- длительное голодание;
- питание абы как и строгие диеты;
- хронический стресс;
- литры кофе в течение дня (одна чашка кофе повышает на треть уровень кортизола).

Когда я начал разбираться с вопросами гормонов в продажах, все эти проблемы мысленно отметил у себя в жизни. Я понял, что я сам как раз и есть тот типичный резервуар кортизола, в котором можно при желании утопить Японию. Сказать, что все в моем образе жизни

ПЕРЕГОВОРЫ И ПРОДАЖИ ИСПОКОН
ВЕКОВ – ЭТО В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ КОНТАКТ МЕЖДУ
ЖИВЫМИ ЛЮДЬМИ, ЕСЛИ ЭТО, КОНЕЧНО,
НЕ СОВРЕМЕННЫЕ МАРКЕТПЛЕЙСЫ.

МНОГИЕ УЧЕНЫЕ УТВЕРЖДАЮТ,
ЧТО МЫ «БИОХИМИЧЕСКИЕ МАРИОНЕТКИ»,
ЧТО У ЧЕЛОВЕКА НЕТ СВОЕЙ ВОЛИ, ИМ ПРАВИТ
БЕССОЗНАТЕЛЬНОЕ.

удалось поменять, я не могу. Но первые шаги я все-таки сделал. Немного позже поговорим о том, как с этим бороться; все проверено на личном опыте. Так как же выйти из этого депрессивного состояния, которое нам обеспечивает окружающая обстановка и мы сами, усугубляя все плохим сном, питанием и литрами кофе? Выход на самом деле лежит на поверхности. Антагонист кортизола серотонин.

СЕРОТОНИН

Истинная причина счастья у нас в организме — серотонин.

Серотонин — производная аминокислоты триптофана и, по совместительству, менеджер нашего мозга. Он передает информацию от одной нервной цепочки к другой, обеспечивает взаимодействие нервных клеток. Регулируя работу мозга, серотонин влияет на сон, аппетит, состояние мышц, а еще — на характер и настроение. Серотонин регулирует наше настроение. Когда серотонина достаточно, мы чувствуем себя:

- счастливее;
- спокойнее;
- более сфокусированными;
- менее тревожными;
- более эмоционально устойчивыми.

Именно он выплескивается в кровь, когда цель достигнута. Я победил! Кто молодец? Я молодец. Целых двадцать четыре часа действия; сутки на мародерство и разграбление города. Организм понимает, что это сутки удовольствия, и здесь включается порочная цепочка: предвкушение (дофамин) — удовольствие (серотонин). Две минуты предвкушения и сутки удовольствия. И вот так мы становимся зависимыми от разнообразных вещей. К сожалению, это касается и вредных привычек. Все это работает по одним лекалам, и разорвать эти цепочки очень сложно. Я безумно люблю кофе, черный и несладкий. Если подходить с объективной точки зрения, то это ужасный вкус и напиток. Но благодаря гормонам мне даже «вкусно». За покупку статусных вещей отвечает та же сладкая гормональная парочка. Предвкушение получения нового айфона включает в вас сложные механизмы, заставляющие его вождель и плакать от счастья в момент приобретения.

Как же обеспечить себе регулярный приток серотонина? Прекурсором появления этого нейромедиатора является аминокислота триптофан. Она содержится в ряде продуктов, употребление которых обеспечивает запасы триптофана в организме. Так что одно

из необходимых качеств менеджера — стрессоустойчивость — можно получить, правильно питаясь и правильно добываясь появления серотонина. Наибольшие количества триптофана содержатся в твердых сортах сыра, твороге, молоке, йогурте, рыбе, мясе, грибах, овсе, финиках, арахисе, кунжуте, кедровых орехах и соевых бобах. Но не обжорством единым жив серотонин. Очень помогают регулярные занятия спортом — по личному опыту могу сказать, что это один из моих главных способов поднять серотонин. В результате физической нагрузки повышается триптофан, который сохраняется и после тренировок, благодаря чему хорошее настроение остается еще надолго. Я регулярно хожу в спортзал по утрам и поднимаю разные тяжелые железные вещи. Самое главное — это заниматься спортом с удовольствием, а не через силу, только тогда будет получен должный результат. А летом с коллегой играю в теннис по выходным и катаюсь с женой на сапбордах по Клязьме. Если же возможности регулярных тренировок у вас нет, то необходимо выделить время хотя бы на ежедневные пешие прогулки. И этим советом я делюсь не теоретически, что может подтвердить мой любимый лабрадор. Каждый вечер, практически в любую погоду, мы всей семьей идем вокруг нашего жилмассива три километра в хорошем темпе. Такая физическая нагрузка не только помогает сжечь лишние калории, но и эффективно повышает уровень триптофана и серотонина. Сон после таких прогулок замечательный, ведь из триптофана вырабатывается и гормон хорошего сна мелатонин. Но о нем чуть позже.

Солнечный свет. Как показали исследования, солнце благоприятно действует на синтез серотонина. Замечали, что в зимние бесконечно пасмурные месяцы настроение не так чтобы очень? И душа просится на солнечный пляж. Организм неосознанно требует солнца. По-

РЕПТИЛЬНЫЙ МОЗГ НАХОДИТСЯ В СТВОЛЕ
И ОТВЕЧАЕТ ЗА ИНСТИНКТИВНЫЕ РЕАКЦИИ:
СТОЯТЬ ИЛИ УБЕГАТЬ, ПУГАТЬСЯ ИЛИ ИСПЫТЫВАТЬ
ВЛЕЧЕНИЕ, РАДОВАТЬСЯ ИЛИ ЗЛИТЬСЯ.

смотрите, насколько более счастливы и позитивны жители стран, в которых постоянно есть солнце. Даже просто раздвинув шторы, можно поднять настроение. Людям с пониженным уровнем серотонина необходимо как можно больше естественного солнечного света. Не пренебрегайте отпуском на море.

Массаж. Не стоит жалеть денег на массаж, потому что это не только приятная процедура, но и весьма полезная. Давайте признаемся, что у нас практически у всех сидячий образ жизни – кресло-машина-офис-машина-диван. Наш образ жизни не располагает к нормальному кровообращению, и мы массово страдаем от остеохондроза, зажимов, невралгий. Да и вообще выглядим затекшими, как нога от долгого сидения. Массаж устраняет усталость, расслабляет, снижает стресс и повышает уровень серотонина. Поэтому массаж дает двойную выгоду, что особенно ценно. Я долго пренебрегал этим способом поднять серотонин, но сейчас все отчетливее понимаю, что делал это совершенно напрасно.

Счастливые воспоминания. Как бы банально это ни прозвучало, но повысить уровень серотонина помогают счастливые воспоминания. Я периодически пересматриваю фотографии из путешествий, листаю ленту социальных сетей. Перечитываю свои записи. Все это заставляет обращаться к позитивным моментам. На столе у меня стоят свадебная фотография и фото дочки. И это не дань моде, а вполне себе утилитарный момент, позволяющий при плохом настроении переключить сознание в позитив одним взглядом. Если не получается погрузиться в себя и вспомнить что-то хорошее – попробуйте просто выйти из кокона и поболтать с коллегами. В конце концов, всегда есть люди, с которыми вам интересно и приятно поговорить.

Отказ от вредных привычек. Я понимаю, что для многих это становится практически не-

решаемой задачей, ведь кажется, что, если бросить курить и выпивать, станешь еще более нервным и агрессивным. Но я четко знаю на собственном опыте – необходимо отказаться от вредных привычек, в частности, от никотина и алкоголя (или хотя бы свести к минимуму), и непременно высыпаться. Я бросил курить после двадцати двух лет бесконечной никотиновой зависимости и снизил алкоголь до пары кружек пива раз в две недели. Да и то все чаще заменяю алкогольное пиво хорошими сортами темного безалкогольного. Мне хочется не алкоголя, а вкуса пива с рыбкой и сыром. Как только вы снизите эту нагрузку на организм, вы совсем скоро почувствуете, что от депрессии и плохого самочувствия не останется и следа, а настроение заметно улучшится. А это будет означать, что с уровнем серотонина у вас стало все в порядке.

Как я писал ранее, триптофан является производителем еще одного необходимого для снятия кортизоловой нагрузки гормона – мелатонина. В организме человека мелатонин синтезируется из аминокислоты триптофана, которая участвует в синтезе серотонина, а он, в свою очередь, под воздействием ацетилтрансферазы, превращается в мелатонин. Перевозу на русский – мелатонин называют «гормоном сна», ведь он является стимулом, из-за которого люди хотят спать.

Исследования говорят о том, что мелатонин образуется преимущественно ночью, до 70%, а на свету его синтез значительно снижается. Поэтому, когда мы включаем свет ночью, выработка мелатони-

на уменьшается и мы просыпаемся. Выработку мелатонина снижает не только освещение в комнате, но и излучение от смартфона, планшета, компьютера, телевизора и других бытовых приборов. Советую хотя бы за 2–3 часа до того, как вы отправитесь в кровать, прекратить смотреть на экран телефона и, по возможности, не держать на прикроватной тумбочке различные гаджеты. Иначе сон будет неполноценным и вы не отдохнете столько, сколько нужно организму. Моя извечная проблема при просыпании ночью – я сразу хватаюсь за телефон; и всё, сну конец. Мозг включается и начинает обрабатывать информацию, полученную из новостных агрегаторов. И после этого мне нужен как минимум еще час, чтобы вернуться к здоровому сну. Лучшее решение – оставлять телефон в другой комнате и не использовать его перед отходом ко сну, чтобы дать организму возможность вырабатывать мелатонин в ночное время без сбоя. Нельзя «жить по логике» постоянно, но для каких-то важных моментов ее надо включать. Рассудите логически, что вам важнее; представьте весы – на одной чаше будет почерпнутая из смартфона мешанина «Маша хвастается новыми губами, Настя – новым рецептом ризотто, Петя – кубиками из спортзала, в Чили произошло землетрясение», а на другой чаше весов – ваше собственное здоровье. И мелатонин. Будете смотреть на Настино ризотто – здоровье будет хуже, вот и все. Логика... Спать важно при выключенном свете, с задернутыми шторами. Иначе рассвет будет поднимать вас с первыми петухами.

ОБЫЧНАЯ ДЕМОНСТРАЦИЯ ТОВАРА НА ПОЛКЕ
ПРИ НЕРЕАЛЬНОМ РАЗНООБРАЗИИ ВЫБОРА УЖЕ
НЕ РАБОТАЕТ, НУЖНЫ ДРУГИЕ ПОДХОДЫ.

КАК И БОЛЬШИНСТВО ПОСТУПКОВ
В ЖИЗНИ, ПОКУПКИ МЫ ДЕЛАЕМ
ПОД ВОЗДЕЙСТВИЕМ ГОРМОНОВ.

ОКСИТОЦИН

Нам с самого детства говорят: «не доверяй случайным людям», нельзя разговаривать с незнакомцами — это опасно, это грозит неприятностями. Если дядя предлагает игрушки или шоколадку, не доверяй ему — это опасность, беги от него и громко кричи. И даже если ничего страшного не случится, то мама дома точно отругает. Это вбито нам в подкорку, и уже во взрослом возрасте при любом общении мы неосознанно испытываем недоверие к чему-то или к кому-то новому. И при этом мы обращаемся в своих словах, письмах и презентациях товара к человеческому мозгу, который очень хорошо научен и умеет говорить НЕТ. Мы — тот самый дядя, который предлагает шоколадку; именно так мы в бизнес-общении, в презентации товара и услуги, выглядим со стороны, так воспринимаем потенциальным контрагентом, покупателем.

Самое смешное, что мозг просто сохраняет нас от изменений. Вдумайтесь — наш мозг мешает нам изменяться... то есть он думает, что защищает нас от изменений. И чем больше у нас мозга, чем больше в нем опыта, тем для нас... хуже. Умные люди умеют защищаться. От всего. Поэтому продать что-ли-

бо ненужное умному человеку очень сложно, и там должны работать совсем другие, нелогичные механизмы. А кто максимально нелогичен и глуп? Влюбленный человек.

В состоянии влюбленности мы перестаем рационально воспринимать реальность, совершаем необычные для нормального состояния поступки и принимаем по меньшей мере странные решения. С нами это все делает окситоцин, гормон доверия и социальных связей. Именно поэтому мы неосознанно начинаем больше доверять всем вокруг, не ищем подвоха на каждом шагу. В последние десятилетия ученые нашли подтверждения (разной степени достоверности), что благодаря этому гормону мужчины, находящиеся в отношениях, менее интенсивно реагируют на привлекательных женщин, чем мужчины свободные. Что доверие к незнакомым людям растет так, что испытываемые готовы расстаться со своими деньгами. Предприимчивые маркетологи сразу же предложили распылять окситоцин у входа в модные бутики. Тем временем ученые выяснили, что все не так радужно. Окситоцин, хоть и усиливает лояльность по отношению к представителям своей социальной группы, одновременно делает сильнее неприязнь к представителям иных групп. Исследователи

пришли к выводу: окситоцин усиливает проявления того, что человеку и так присуще. Именно поэтому необходимо стать «своим» для покупателя; я вернусь к тому, как это сделать, чуть позже, и все подробно опишу. Окситоцин работает всего 6 минут, поэтому если вы чувствуете, что пробились в зону доверия, необходимо ковать железо пока оно горячо.

РАДОСТЬ и **ДОВЕРИЕ**, максимально экологичные эмоции, которых нужно добиться продавцу у покупателя. Если потребитель вам не доверяет и вы его не радуете — хоть расшибитесь в лепешку, но ничего вы ему не продадите.

Еще один сильный мотиватор — **СТРАХ**. Если покупатель боится, что без срочной покупки нового автомобиля ему станет плохо, он купит его, сколько бы он ни стоил. Здесь срабатывает гормон стресса — кортизол. Он запускает ряд физиологических реакций, которые помогают организму отразить внешнюю угрозу. При повышении концентрации этого гормона растет уровень сахара в крови, ускоряется сердцебиение, мышцы приходят в тонус. Как только ситуация разрешается, излишнее напряжение сходит на нет. Поэтому нейтрализуя страх и стресс покупателя своим предложением, вы убираете напряжения на гормональном уровне, и человек с радостью договорится с вами, если почувствует первые намеки на то, что ему станет легче.

На этой реакции в девяностых «братки» продавали свои услуги по защите бизнеса от таких же, как они, тревожных ребят. На этой технике построены СПИН-продажи, одна из самых сильных техник убеждения.

Ну и третий основной мотиватор к покупке — это **ГОЛОД**; если человек голоден или раздет, он отдаст последнее за кусок хлеба или какую-то одежду, чтобы прикрыться и немного согреться. Думаете, работает только с базовыми потребностями? Отнюдь. У человека

ДОФАМИН ЧАЩЕ ВСЕГО НАЗЫВАЮТ ГОРМОНОМ
РАДОСТИ, НО ЭТО НЕ СОВСЕМ ПРАВИЛЬНО.
СКОРЕЕ ЭТО ГОРМОН ПРЕДВКУШЕНИЯ.

может быть дофаминовый голод в помощи людям, голод в признании своей значимости, голод в желании быть лучше, чем ты есть на самом деле. И это далеко не только про торговлю: голод может выражаться в сильнейшем желании купить вот тот телефон, в том, чтобы первый раз отпроситься у родителей с ночевкой из дома, в том, чтобы уговорить мужа вместе поехать в отпуск, и еще масса наших осознанных и не очень желаний. Здесь опять начинает работать связка дофамина и серотонина.

АДРЕНАЛИН И НОРАДРЕНАЛИН

Как бы ни было удивительно, но далеко не все жизненно важные процессы управления человеческим организмом проходят в головном мозге. Надпочечники — парные эндокринные железы всех позвоночных, также играют огромную роль в регуляции его функций. Именно в них вырабатываются два важнейших гормона: адреналин и норадреналин. Адреналин — важнейший гормон, реализующий реакции типа «бей или беги». Его выработка резко повышается в стрессовых состояниях, пограничных ситуациях, при ощущении опасности, при тревоге, страхе, при травмах, ожогах и шоковых состояниях. Адреналин не нейромедиатор, а гормон, то есть он не участвует напрямую в продвижении нервных импульсов. Зато, поступив в кровь, он вызывает целую бурю реакций в организме:

- усиливает и учащает сердцебиение;
- вызывает сужение сосудов мускулатуры, брюшной полости, слизистых оболочек;
- расслабляет мускулатуру кишечника и расширяет зрачки. Да-да, выражение «у страха глаза велики», и байки о встречах охотников с медведями, и так называемая медвежья болезнь имеют под собой абсолютно точные научные основания.

Основная задача адреналина — адаптировать организм к стрессовой ситуации. Адреналин улучшает функциональную способность скелетных мышц. Вместе с тем длительное воздействие высоких концентраций адреналина приводит к усиленному белковому обмену, уменьшению мышечной массы и силы, похуданию и истощению. Это объясняет исхудание и истощение при дистрессе (стрессе, превышающем адаптационные возможности организма). Ну, и посмотрите на «адреналиновых маньяков»; я, если честно, среди представителей экстремальных видов спорта видел очень мало людей крупной комплекции.

Норадреналин — это и гормон, и нейромедиатор. (Помните, что такое нейромедиатор? Это проводник нервного импульса.) Его концентрация тоже повышается при стрессе, шоке, травмах, тревоге, страхе, нервном напряжении. Но, в отличие от адреналина, основное действие норадреналина заключается в исключительно в сужении сосудов и повышении артериального давления.

Например, «бодрящий» эффект никотина обеспечивается выбросом в кровь адреналина и норадреналина. В среднем достаточно около 7 секунд после вдыхания табачного дыма, чтобы никотин достиг мозга. При этом происходит кратковременное ускорение сердцебиения, увеличение кровяного давления, учащение дыхания и улучшение кровоснабжения головного мозга. Сопровождающий это выброс дофамина способствует закреплению никотиновой зависимости.

Считается, что норадреналин — гормон ярости; еще он называет-

ся Гормоном Льва, а адреналин, гормон страха — Гормоном Кролика. Такие названия появились не случайно; выработка норадреналина у хищников гораздо выше, чем у их жертв. Например, баранина является одним из самых безопасных видов мяса, по мнению диетологов. А все почему? Большинство животных перед убоем чувствует страх, и в их крови появляется адреналин, который совсем не полезен в такой форме для человека. Особенно это относится к свиньям и в меньшей степени к коровам. А вот бараны и куры страха практически не чувствуют, поэтому их мясо лишними гормонами не портится.

Человек по своей природе — хищник, что бы там ни утверждали вегетарианцы, и поэтому норадреналина у него в достатке. Норадреналин вызывает в человеке ощущение злобы, ярости, вседозволенности. Когда социальные сдерживающие факторы уходят, у многих слетает все человеческое, пропадает страх наказания, и вот тогда на этом гормоне начинают появляться все звериные низменные повадки и желания. Адреналин и норадреналин тесно связаны друг с другом и всегда являются неразлучной парой; эмоции страха и ненависти родственны и порождаются одна из другой.

Переизбыток гормональной пары ни к чему хорошему не ведет, однако без этих гормонов человек оказывается «беззащитным» перед лицом любой опасности. Подтверждение этому — многочисленные эксперименты, проведенные над животными: животные, у которых удаляли мозговое вещество надпочечников, оказывались неспособными делать какие-либо стрессовые

ЗАЧАСТУЮ ПОКУПАТЕЛЬ ПРИХОДИТ В МАГАЗИН
ИЛИ ИДЕТ НА САЙТ БЕЗ КОНКРЕТНОЙ ЦЕЛИ
ПОКУПКИ; ЕМУ НУЖНО ОЩУТИТЬ ПРИЛИВ
ГОРМОНАЛЬНОГО НАРКОТИКА.

ГЛАВНАЯ ЗАДАЧА ПРОДАВЦА – ПРЕДЛОЖИТЬ ИМ
ЧТО-ТО НОВОЕ, ЦЕПЛЯЮЩЕЕ МОЗГ
НОВЫМ ПРЕДВКУШЕНИЕМ ПОЛУЧЕНИЯ
НЕПРИВЫЧНЫХ УДОВОЛЬСТВИЙ.

усилия: например, бежать от надвигающейся опасности, защищаться или добывать пищу.

Нельзя недооценивать и еще один гормон, существующий на границе радости, страха и стресса, — **эндорфин**. Главная функция эндорфинов — защита организма в стрессовой ситуации. При болевом синдроме, страхе, остром стрессе, количество эндорфинов, продуцируемых нейронами мозга, существенно возрастает. Выработанные эндорфины помогают организму выйти из стресса без адаптационного срыва, а также избежать развития спровоцированных им заболеваний.

Ученые установили, что гормоны радости активно выделяются клетками мозга во время участия в боевых действиях и в спортивных состязаниях. Чем не сравнение с переговорами? Тоже некоторое соревнование, кто кого. Благодаря этому гормону раненым бойцам удается какое-то время игнорировать боль, как и спортсменам, продолжающим участие в состязании даже после получения травмы. Я, в бытность действующим спортсменом (был такой длительный эпизод в моей жизни), надорвал связки голеностопа в полуфинале одного из турниров по фех-

тованию. Нога сразу опухла и посинела, но на заморозке, жестких бинтах и эндорфинах я выиграл этот бой. А вот на финал гормонов уже не хватило, и мне пришлось сняться с соревнований. Еще в Древнем Риме знали, что раны воинов-победителей затягиваются быстрее, чем раны воинов, проигравших сражение. При серьезных заболеваниях с длительным и выраженным болевым синдромом у пациентов отмечается истощение гипофиза мозга, генерирующего бета-липотропин, контролирующей выработку эндорфинов. Опять же, обращаясь к своему опыту, могу легко это подтвердить: год доктора не могли поставить точный диагноз — по какой причине у меня в неполных двадцать лет разрушались суставы. Я прожил этот замечательный год в состоянии постоянной боли в разных диапазонах ощущений, и могу откровенно сказать, что радость перестало приносить вообще все. Мне с каждым днем становилось все безразличнее любое удовольствие. А для двадцатилетнего парня это несколько нехарактерное состояние. Очень рад, что нашелся доктор, который мне помог, и через непродолжительное время я опять начал испытывать удо-

вольствие. Гормон радости отвечает за стабильность хорошего настроения и жизнерадостности. Важное свойство этих нейропептидов (буквально — нервные белки) — контроль над чувствами и эмоциями, особенно в состоянии перевозбуждения. Благодаря эндорфинам люди сохраняют здравый смысл в непредвиденных обстоятельствах и молниеносно определяют ход дальнейших действий. В состоянии неопределенности при переговорах побеждает во многом тот, у кого эндорфины вырабатываются лучше. Во время стресса в полной мере запускает свое действие адреналин, а эндорфины нивелируют его эффекты на органы и ткани, как бы тормозя возбуждение. Поэтому человек и сохраняет необходимую энергию, что позволяет не «выпасть» из жизни после эмоциональных катастроф и сохранить физическое и психическое здоровье. Нельзя считать тот или иной гормон «плохим» или «хорошим»: организму все нужно, без каждого из гормонов нам не обойтись, но про эндорфин можно сказать, что он находится на границе позитивных и стрессовых гормонов.

Многим тяжело принять то, что мы, настолько высокоразвитые личности, в основном зависим от своей эндокринной системы, стереотипов и привычек... Но это необходимо принять и научиться пользоваться этим знанием в своих целях. И, зная механизм работы всех этих нейромедиаторов, вы без труда будете добиваться успехов не только в продажах и работе, но и в повседневной жизни.

КАК БОРОТЬСЯ С КОНКУРЕНЦИЕЙ ПРИ ПРОДАЖАХ НА МАРКЕТПЛЕЙСАХ?



Павел Евтушенко,

предприниматель, действующий поставщик на маркетплейсах

Выход на российские маркетплейсы с каждым годом становится все сложнее. За место в топ-10 выдачи по запросу могут конкурировать тысячи карточек, но только у единиц получается в него попасть и откусить самый лакомый пирог покупательского внимания. Как же бороться с конкуренцией при продажах на маркетплейсах?

ВНЕШНИЙ ВИД

Первое, что видит покупатель, вводя поисковой запрос, — это фотографии карточек товаров. На маркетплейсах часто продаются одинаковые товары (или с одинаковыми характеристиками), не обладающие уникальными торговыми преимуществами. Здесь уже можно выделиться среди остальных, просто используя качественную инфографику от хорошего дизайнера или профессиональные фото, сделанные в студии. Многие продавцы не придают значение этому пункту, и мы можем лицемерить, как у товара «зимнее пальто» на фото может

стоять девушка на фоне зеленой листвы. В этом случае продавец пренебрег советом и сделал все самостоятельно, поэтому ни в коем случае так не делайте. Доверьтесь профессионалам и никогда не экономьте на них.

ЦЕНА

Определяющим фактом при выборе товара по-прежнему остается цена. На начальных этапах продвижения есть смысл поставить цену чуть ниже конкурентов, тем самым получить первых покупателей

и подняться выше в поиске, но это не должно быть вашей изначальной стратегией. Следующий поставщик, который начнет продавать этот же товар, поставит цену еще ниже вашей и в итоге никто ничего не заработает.

SEO-ОПТИМИЗАЦИЯ

Правильное создание и настройка карточки — это залог попадания в нужные вашему товару категории, а SEO-оптимизация помогает вам закрепиться в самых популярных и релевантных запросах. Типичный покупатель не будет заходить

ПРАВИЛЬНОЕ СОЗДАНИЕ И НАСТРОЙКА
КАРТОЧКИ – ЭТО ЗАЛОГ ПОПАДАНИЯ В НУЖНЫЕ
ВАШЕМУ ТОВАРУ КАТЕГОРИИ.

в отдельную категорию, он просто вобьет поисковой запрос и цель настройки SEO-оптимизации – попасть в этот запрос. Плохо написанные описания, ключевые слова и название товара – залог того, что вы проиграете гонку за топ-10 мест в выдаче. Поэтому уделите внимание этому пункту и обойдите конкурентов, так как немногие понимают, насколько это важно, и просто не задумываются и ставят все, что им в голову придет.

ПРОДВИЖЕНИЕ

Это, пожалуй, самый главный шаг, который вам нужно сделать, чтобы обойти конкурентов. По одному из запросов любой маркетплейс выдаст вам тысячи товаров, но большие обороты будут только у десятков из них. Все дело в том, что некоторые продавцы думают, что выгрузить товар на площадку будет достаточно и люди будут с радостью покупать его несмотря на тысячи конкурентов. К сожалению, это не так. На начальном этапе придется вкладываться в продвижение не меньше 30% от вложенной суммы на один артикул. Вам потребуются сделать кучу самовыкупов товара для поднятия

оборота, потратить время, чтобы забрать это все. Потом вам понадобятся отзывы для привлекательности будущих покупателей и повышения доверия к вашему бренду. После этих манипуляций вы уже сделаете больше, чем 70% продавцов, и они уже где-то позади, но расслабляться рано. Главная цель – это попасть в топ-10 по высокочастотному ключевому запросу. Для этого нам нужно понять, какой месячный оборот у 10 места в поиске, и самовыкупами достичь его и удерживать на протяжении 5 недель. Будьте готовы, что если кто-то придет с таким же товаром и большим бюджетом, то гонка будет проиграна. Истина ясна и проста, но продавцы не закладывают в свой бюджет такие суммы и довольствуются меньшими продажами, думая, что «вот сейчас снижу цену и будут покупать у меня», но это так не работает, вы просто убьете рынок. Просчитывайте экономику заранее и не забывайте, что без продвижения вы неконкурентоспособны.

АНАЛИТИКА

После того как пошли первые продажи, нужно следить за аналитикой. Только цифры покажут, насколько

хорошо идут продажи и как их можно увеличить. Обязательно нужно анализировать еженедельные отчеты, чтобы наглядно видеть динамику. Как только произошла «просадка» в продажах, надо разбираться, в чем дело, и принимать оперативные меры по исправлению ситуации.

СЕРО-ТЕМНЫЕ МЕТОДЫ

Главный ключ к успеху на маркетплейсах – отзывы и стабильность продаж без ухода в out of stock. Этим обычно и пользуются недобросовестные продавцы, чтобы напакостить конкуренту. Отзывы – прекрасный инструмент, чтобы испортить жизнь ничего не подозревающему селлеру. Плохие оценки влияют на доверие покупателей и пессимизируют вас в поисковой выдаче. Если на вас начнется такая атака, то вернуть все обратно будет сложно. По моей статистике отзывы оставляют примерно 3–5% покупателей, а если учесть, что одну плохую оценку нужно перекрыть минимум пятью хорошими, то миссия по спасению вашего рейтинга может затянуться. Некоторые маркетплейсы, а конкретно Wildberries, будут сами вам вставлять палки в колеса и удалять реальные отзывы от реальных покупателей с пометкой «не учитывается в рейтинге». Также рейтинг негативно влияет на ваши продажи. Маркетплейс реже рекомендует ваш товар и пессимизирует в выдаче. Следующий способ испортить жизнь конкуренту – выкупить его товар. Вы чуть запоздали с пополнением остатков на складе и оставили маленькое количество товара в наличии? Будьте уверены, плохой конкурент выкупит их и отправит в хабаровский ПВЗ с оплатой при получении. Самое ужасное, что товары будут лежать там весь срок хранения и после обратно поедут на хабаровский склад и скорее всего останутся там навсегда. В этот момент у вас

ОТЗЫВЫ – ПРЕКРАСНЫЙ ИНСТРУМЕНТ,
ЧТОБЫ ИСПОРТИТЬ ЖИЗНЬ НИЧЕГО
НЕ ПОДОЗРЕВАЮЩЕМУ СЕЛЛЕРУ.

не будет реальных продаж, карточка упадет в out of stock и ваше место в поисковой выдаче будет не просто вернуть обратно. Некоторые маркетплейсы с этим борются, вводя платные возвраты, рассчитывают процент выкупа покупателей, чтобы как только он достиг минимального значения – закрыть возможность заказывать с оплатой в ПВЗ. Но это скорее похоже на уменьшение логистических издержек и попытку заставить покупателей более обдуманно подходить к выбору товара. Использовать эти методы или нет,

ПРОДАВАЙТЕ ХОРОШИЙ ТОВАР И КАЧЕСТВЕННО
РАССКАЗЫВАЙТЕ О НЕМ НА МАРКЕТПЛЕЙСЕ.

решать вам, но на чужом горе счастья не построишь.

Пользуйтесь легальными и хорошо работающими методами продвижения и улучшения вашей

карточки. Продавайте хороший товар и качественно рассказывайте о нем на маркетплейсе. Малому и среднему бизнесу это под силу даже без огромных рекламных бюджетов.

НОВОСТИ
МАРКЕТИНГА

ЖУРНАЛ О НОВОМ МАРКЕТИНГЕ



ПОДРОБНЕЕ

(495) 540-52-76 www.marketingnews.ru

ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ О ВЫБОРЕ CRM, ЧТОБЫ НЕ ПОЛУЧИТЬ УПРАВЛЯЕМЫЙ БАРДАК



Александр Руднев,

*эксперт по автоматизации продаж,
управляющий партнер OmniLine*

Зачастую, когда компания выбирает систему CRM, создается впечатление, что руководство просто ищет некую волшебную таблетку, способную решить все проблемы организации. Они идут к вендору, как в аптеку, и говорят: «Дайте нам CRM-систему». И немногие понимают, что именно от CRM они хотят и нужна ли она им вообще.

Прежде всего нужно знать, что CRM существует не сама по себе. CRM применяется прежде всего для автоматизации процессов и решает вполне конкретные задачи, например, это могут быть:

- управление продажами (воронки, форкасты);
- процесс продаж (управление последовательностью задач в процессе);
- отчетность и аналитика.

Кроме того, в работу CRM вовлечены несколько сторон:

- заказчик;
- вендор;
- партнер по внедрению (как внешний, так и внутренний).

И от работы каждой стороны зависит эффективность CRM. Разберемся по порядку.

ТИПЫ ПОТРЕБНОСТЕЙ ЗАКАЗЧИКА

Прежде всего заказчику необходимо понять, действительно ли CRM может закрыть возникшие в компании потребности. Например, нужно решить вполне конкретную задачу. Но часто эта задача решается вовсе не автоматизацией, а какими-то организационными изменениями или автоматизацией вообще в другой сфере, например в части учетной системы. Я многим руководителям задавал вопрос, зачем им CRM.

«Понятно зачем — чтобы продавцы выросли!» — *отвечали они.*

Нет, не понятно. Если даже у вас будет очень хороший молоток, это не значит, что вы сможете забивать им все гвозди. Этим молот-

ком еще нужно уметь пользоваться. А может и им не гвозди надо забивать, а что-то другое. Есть несколько типовых задач, которые может закрывать CRM. Эти задачи идут «сверху вниз». Руководству — «верхушке» — от CRM необходимо, во-первых, чтобы она контролировала те правила, которые они создали. Например, вы установили, что продавцы делятся на «подающих» и «забивающих», то есть тех, кто ищет клиентов, и тех, кто завершает сделку. Каждый должен завершать свою часть работы за определенный промежуток времени. И вам это необходимо контролировать.

Во-вторых, руководству нужны прогнозы — какие деньги и когда придут. Собственно, грамотное управление воронкой про-

даж и дает ответ на этот вопрос. Но ведь воронкой можно управлять и без CRM — да, если компания растет и объемы информации увеличиваются, этот процесс можно автоматизировать. Но если воронки попросту нет ни в каком виде, продажи никак не управляются и нет никаких, даже самых простейших правил — тогда автоматизация бардака приведет только к автоматизированному бардаку. А потом заказчик в 90% случаев будет утверждать, что в этом виновата плохая система.

Перед тем как приступить к выбору и внедрению CRM, нужно хотя бы блоками описать процесс продаж. Сложно самим — привлечите консультанта. Лучше, когда все будет изложено на бумаге, потому что когда люди начинают писать, они сами находят кучу противоречий в собственных процессах.

Итак, типовые задачи наверху — это контроль и прогнозирование. Далее обратимся к среднему менеджменту. У них типовая задача — операционное управление, они должны видеть метрики и понимать, что происходит в данный момент. Менеджеры среднего звена отвечают за план в краткосрочном периоде (допустим, месяц или квартал). Соответственно, им нужно четко понимать, в какой стадии находятся сделки. Также они наблюдают за своим персоналом, отслеживают его нагрузку. То есть речь идет о получении данных, направленных на операционную эффективность, чтобы она была максимально высокой.

Дальше, еще на уровень ниже, расположились сотрудники, которые выполняют свою работу. Это самая сложная часть — уровень, на котором возникает больше всего сопротивления при внедрении CRM. Почему? Потому, что рядовые сотрудники не понимают для себя лично ценности в работе с CRM. Они понимают лишь то, что ее внедрение — это дополнительная нагрузка на них. Есть такое частое заблуждение у заказчиков, что мы внедрим CRM и время у сотрудников освободится. Ничего подобного. Примерно 20–30% вре-

CRM ПРИМЕНЯЕТСЯ ПРЕЖДЕ ВСЕГО ДЛЯ
АВТОМАТИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ И РЕШАЕТ ВПОЛНЕ
КОНКРЕТНЫЕ ЗАДАЧИ.

мени нужно дополнительно выделять на ведение данных в CRM.

Соответственно, система должна быть выстроена таким образом и требования к ней сформулированы так, чтобы CRM действительно помогала сотрудникам. Кроме того, до них нужно донести, что они могут работать эффективнее, если будут работать с CRM. И, конечно, важная часть — это система мотивации сотрудников, работа в CRM — это корпоративное правило, за нарушение должны быть предусмотрены последствия.

Если подытожить, то заказчику при выборе CRM нужно разобраться с собой, со своими целями и задачами, со своей зрелостью. К чему вообще готова компания? Готова ли она работать в процессах? Например, приходит гендиректор и говорит: «Мне надо продажами управлять. Давайте CRM-систему сейчас выберем». А его подчиненные просят об этом? Они готовы? Он эту идею должен продать в компании, чтобы внедрение CRM не шло «из-под палки».

Еще очень важный момент на стороне заказчика. Нужно понимать, кто будет управлять проектом непосредственно в вашей компании. Есть у этих людей опыт? Есть у руководителя проекта со стороны заказчика видение всего процесса целиком и конечного результата,

к которому нужно прийти? И немаловажна техническая часть — какую часть работ по внедрению и обслуживанию CRM компания делает сама, а какую — отдает партнеру. Если берем все на себя, то обладаем ли мы достаточными для этого ресурсами? Что нам выгоднее: купить эти ресурсы на стороне или обучить своих людей, которые позже сами будут поддерживать систему? И тут опять же надо задуматься. Хорошо, я обучил людей, они поддерживают систему. Но скоро они могут понять, что им выгоднее работать на стороне партнера. И такое случается достаточно часто.

ЧТО ДОЛЖЕН ДЕЛАТЬ ВЕНДОР

Когда компания выбирает вендора, она должна понимать, что он из себя представляет. Какая у него репутация, сколько разработчиков, на протяжении какого времени они работают... Немало фирм, где работают по принципу: «Я сделал дипломную работу по CRM, давайте теперь будем ее продавать». И они приходят на рынок — just for fun — пишут систему и продают ее. Стоимость такой системы обычно низкая, она как-то распространяется, но толку от нее ноль. Потому

КАЖДЫЙ ДОЛЖЕН ЗАВЕРШАТЬ СВОЮ ЧАСТЬ
РАБОТЫ ЗА ОПРЕДЕЛЕННЫЙ ПРОМЕЖУТОК
ВРЕМЕНИ. И ВАМ ЭТО НЕОБХОДИМО
КОНТРОЛИРОВАТЬ.

ВЫБИРАЯ ПАРТНЕРА, НЕОБХОДИМО ПОНЯТЬ,
КТО ИМЕННО ВАМ НУЖЕН — АВТОМАТИЗАТОР,
ВНЕДРЕНЕЦ ИЛИ КОНСАЛТЕР.

что когда вы начинаете внедрять и нуждаетесь в поддержке вендора, то понимаете: техподдержки нет, обучения нет, понятного goad map развития системы тоже нет.

При выборе вендора обязательно обратите внимание, есть ли у него вообще какой-то goadmap, и что он сам, как компания, дает при внедрении у вас CRM. Есть компании, которые работают только через партнеров. Многие жалуются, что у вендора нельзя ничего узнать. Но вендор такой сервис не декларирует и не предоставляет. Какие тогда вопросы? Есть сеть партнеров — пожалуйста, обращайтесь к ним.

КАКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ МОГУТ
ПРЕДОСТАВЛЯТЬ ВЕНДОРЫ?

1. Прямая техническая поддержка. Что-то случилось с системой, или у вас что-то не получается настроить. Можно ли в этом случае обращаться напрямую к вендору, или только к партнерам?
2. Обучение. Аналогичная ситуация: можно ли пройти обучение у вендора, чтобы он выдал сертификат вашим сотрудникам?
3. Размещение CRM. Если вендор предоставляет решение только в облаке, а у вас есть специфика по интеграции или безопасности, требующая установки на собственные серверы — то мо-

жет ли вендор выполнить ваше требование?

Есть еще такая услуга, как customer success management, которая позволяет заказчику добиваться успеха при внедрении CRM.

То есть это не просто техническая поддержка — когда нужно устранить баги.

Пример. В компании была задача с помощью CRM управлять воронкой продаж. Выбрали хорошую CRM — но дело так и не пошло. Может ли в такой ситуации вендор оказывать консультативную поддержку и довести вас до конечного результата — это важно понимать.

КАКОЙ ПАРТНЕР ВАМ НУЖЕН

Выбирая партнера, необходимо понять, кто именно вам нужен — автоматизатор, внедренец или консалтер. Например, у многих вендоров большая часть партнеров — это автоматизаторы, то есть люди, которые знают систему и умеют ее настраивать. Но это далеко не внедренцы — они не способны провести аналитику, описать вместе с заказчиком процессы, перенести их далее в систему, поработать потом с персоналом, чтобы он втянулся в систему.

Консалтеры, напротив, не касаются системы автоматизации, а только процессов, метрик и прочего. Они все описывают, и с точки зрения автоматизации их конечный продукт — это требования к системе и ТЗ на автоматизацию. Далее автоматизатор может брать ТЗ и переводить его на язык, понятный конечной системе, и таким образом ее внедрять.

Есть вендоры, у которых порог для входа партнеров высокий, прежде всего, по требованиям к уровню специалистов, к их компетенции. Чтобы стать партнером, нужно пройти достаточно жесткую сертификацию, вложить серьезные инвестиции в обучение специалистов. В этом случае партнерская сеть может быть меньше, чем у других вендоров, но уровень партнеров значительно выше.

Если мы говорим про вендоров, где порог для входа низкий и партнером может стать любой желающий, то может создаваться иллюзия выбора. Но по факту — выбора нет, потому что профессионалов крайне мало.

КОГДА ВЫ ВЫБИРАЕТЕ ПАРТНЕРА,
НЕОБХОДИМО ПОНИМАТЬ:

- какое у него положение на рынке?
- насколько компания стабильная?
- какой отраслевой опыт у него есть?
- как происходит непосредственно внедрение?
- как будут происходить взаимодействия после внедрения CRM?
- что собой представляют люди из команды внедрения — есть у них сертификаты, опыт?

ВИДЫ СИСТЕМ

И, наконец, сама система. При ее выборе, в первую очередь, надо определить ограничения. И первое здесь — это бюджет. Давайте посмотрим, что и сколько стоит. Если вы не готовы финансировать внедрение какой-то конкретной системы, смысл на нее вообще смотреть?

ОБЛАКО — ПО СУТИ, ВАРИАНТ
КОРОБКИ В БОЛЬШИНСТВЕ СЛУЧАЕВ.
ЭТО КАКИЕ-ТО ПРЕДНАСТРОЕННЫЕ ВЕЩИ,
КОТОРЫЕ МОЖНО БЫСТРО НАЧАТЬ
ИСПОЛЬЗОВАТЬ.

Либо обдумывайте путь, по которому вы эти деньги найдете. Что вам нужно, чтобы прийти к этому бюджету? Поработайте с вендором-партнером, может быть, вам дадут рассрочку или возможность финансировать внедрение поэтапно. В любом случае, бюджетные ограничения должны быть.

ИСХОДЯ ИЗ ЭТОГО, МЫ СМОТРИМ СИСТЕМЫ ПО КЛАССАМ.

Они бывают трех видов:

- облако;
- коробка;
- платформа.

Облако – по сути, вариант коробки в большинстве случаев. Это какие-то преднастроенные вещи, которые можно быстро начать использовать. Здесь фишка в низкой цене и высокой скорости внедрения. В некоторых случаях системой можно начать пользоваться сразу после регистрации на сайте, оплатив использование банковской картой. Это неплохой функционал для старта. Но дальше начинаются чудеса, потому что такая система развивается только целиком – как сервис. При этом совершенствуется она для некоего усредненного клиента. Это нужно учитывать, потому что самому там написать что-нибудь можно, но весьма ограниченно.

Соответственно, если мы идем в другую крайность – платформы, надо понимать, что готового функ-

ционала в некоторых случаях не будет вообще. Есть системы, где на базе платформы уже созданы преднастроенные бизнес-процессы. Их можно начать использовать сразу или с небольшими изменениями на старте, либо полностью сначала внедрить собственные процессы в систему и уже после этого запускать в работу.

Платформы обычно гибкие, но требуют настройки, коробки или облачные сервисы, наоборот, готовы к работе, но глубина настроек минимальная.

Если человек сравнивает сервис и платформу, то у него что-то не так с требованиями. Эти системы вообще невозможно друг с другом сравнить: они работают в разных масштабах, на разных уровнях зрелости, на разном жизненном цикле компании.

Соответственно, выбираем класс CRM. Платформа – это достаточно серьезные инвестиции на старте. Но она открывает большой горизонт роста для вашей компании. Коробки и облака (сервисы) – это низкие вложения на старте, но и горизонт роста с ними маленький.

СИСТЕМА ДОЛЖНА БЫТЬ МАКСИМАЛЬНО ГИБКОЙ, ЧТОБЫ БЫСТРО ВИДОИЗМЕНЯТЬСЯ ПОД ТЕКУЩУЮ СИТУАЦИЮ И ПРОЦЕССЫ.

В КАЧЕСТВЕ РЕЗЮМЕ

Если подытожить, то мой «рецепт» по выбору и внедрению CRM таков:

1. Разобраться со своими задачами и процессами внутри компании.
2. Разобраться с требованиями и горизонтом роста.
3. Определить риски и ограничения.

Также целесообразно внедрять CRM в самом начале работы – до старта продаж. При этом система должна быть максимально гибкой, чтобы быстро видоизменяться под текущую ситуацию и процессы. Данные, которые аккумулируются в системе, – это актив компании.

По моему опыту, лучшее решение в итоге принимают те, кто «играет в открытую» с вендорами и партнерами: озвучивает все свои требования, говорит, с какими конкурентами ведет еще переговоры. Ведь в итоге система может иметь ограниченную начинку, но вкпе с работой вендора и партнеров она принесет классный результат.

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
												2022
												2023

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-2022/01-06

Платательщик:	Всего
Грузоотправитель:	
Дата и способ отправки	Отметка об оплате
Квитанция/ Накладная	Шифр

Предмет счета	Количество	Цена	Сумма
За подписку на журнал «Управление сбытом» на 6 месяцев (№ за 2022 год)	6	1 519-00	9 114-00
Всего к оплате: Девять тысяч сто сорок четыре рубля 00 коп.		НДС не облагается	00-00
НДС не облагается		ВСЕГО К ОПЛАТЕ	9 114-00

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 (семь) 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 срока поставки издания (указанных в п.1.) в течение трех месяцев. При отсутствии рекламаций (претензий) в течение указанного срока Издатель считает свои обязательства исполненными в полном объеме.
 Оплата данного счета-оферты (ст.432 ГК РФ) свидетельствует о заключении сделки купли-продажи в письменной форме (п.3 ст.343 и п.5 ст.438 ГК РФ)

Генеральный директор:

Корчагина Г. В.



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-2022/01-12

Платательщик:	Всего
Грузоотправитель:	
Дата и способ отправки	Отметка об оплате
Квитанция/ Накладная	Шифр

Предмет счета	Количество	Цена	Сумма
За подписку на журнал «Управление сбытом» на 12 месяцев (№ за 2022 год)	12	1 519-00	18 228 - 00
Всего к оплате: Восемнадцать тысяч двести двадцать восемь рубля 00 коп		НДС не облагается	00-00
НДС не облагается		ВСЕГО К ОПЛАТЕ	18 228 - 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 (семь) 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 срока поставки издания (указанных в п.1.) в течение трех месяцев. При отсутствии рекламаций (претензий) в течение указанного срока Издатель считает свои обязательства исполненными в полном объеме.
 Оплата данного счета-оферты (ст.432 ГК РФ) свидетельствует о заключении сделки купли-продажи в письменной форме (п.3 ст.343 и п.5 ст.438 ГК РФ)

Генеральный директор:

Корчагина Г. В.

